Niveau(x) d'enseignement : 4 Numéro EDUQ : 9170540
Centre d'intérêt : 140

Touzin, Raymonde.

La gestion de l'école secondaire / par Raymonde Touzin, Vincent Tanguay. -- [Québec (Province)] : R. Touzin : V. Tanguay, 1977.
viii, 278, [36] f. : ill. ; 28 cm.

La couv. porte en outre : Commission scolaire régionale de Tilly. "Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 276-278.

Vedette(s)-secondaire(s) : Tanguay, Vincent • Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Ecole secondaire • Gestion • Administration scolaire • Secondaire (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom : Commission scolaire régionale de Tilly

---

La présente étude vise à étudier le fonctionnement de la gestion des écoles secondaires à la Commission scolaire régionale de Tilly. Pour ce faire, on situe, dans un premier temps, l'école secondaire dans l'ensemble du système éducatif québécois et on présente une vision globale de l'école en la situant par rapport à son environnement selon une approche systémique. Dans un deuxième temps, on recueille des informations auprès des équipes de direction de la Commission scolaire de Tilly, des enseignants, des professionnels non enseignants, du personnel de soutien, des parents, des étudiants et des commissaires afin d'analyser les tâches des équipes de direction et de dégager les jeux de forces et les interactions qui se vivent quotidiennement dans les écoles. Puis on établit quels sont les intrants dans les quatre secteurs investigués, soit le processus administratif, la supervision pédagogique, le processus décisionnel et la gestion de personnel. A partir de ces intrants, on dégage les éléments problématiques du fonctionnement et on en identifie les causes. Finalement, certaines pistes de solutions sont envisagées et confrontées à des assises théoriques dans le but d'améliorer la gestion des écoles secondaires à la régionale de Tilly.

Type de document :

---

commission scolaire
Régionale de Tilly

LA GESTION DE L'ECOLE SECONDAIRE

mai 77

Vincent Tanguay
Raymonde Touzin

9170540

U N I V E R S I T E D U Q U E B E C

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBIQUE

LA GESTION DE L'ECOLE SECONDAIRE

PAR

RAYMONDE TOUZIN

VINCENT TANGUAY

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA
MAITRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

MAI 1977

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION
HI9701

RECONNAISSANCE

La présente étude sur la gestion des écoles secondaires à la C.S.R.T. a été réalisée en équipe et présentée comme projet d'intervention en vue de l'obtention d'une maîtrise en administration publique décernée par l'Ecole nationale d'administration publique, constituante de l'université de Québec.

Nous aimerions exprimer notre gratitude et notre appréciation à tous ceux qui ont contribué à la publication de cet ouvrage. Quoiqu'il soit impossible d'en faire une liste exhaustive, qu'il nous soit permis de remercier tout particulièrement M. Paul Tessier, notre conseiller de projet ainsi que M. Sylvain Blanchette, directeur général de la C.S.R.T. qui a agi à titre de superviseur.

Nous voulons également souligner l'appui extraordinaire des équipes de direction, de l'ensemble des personnes qui ont répondu aux questionnaires et de M. André Potvin. Leur contribution fut des plus précieuses.

Des remerciements tout particuliers s'adressent en plus aux personnes qui durent peiner à dactylographier le long texte, soit Mlle Denyse Lavoie et Mme Renée Chouinard, ainsi que tout le personnel du service de l'Informatique.

Enfin, nous désirons exprimer un merci bien sincère à Mme Liliane Tanguay pour sa compréhension tout au long de cette étude et son appui à la réalisation du projet.

Raymonde Touzin

Vincent Tanguay

" Les problèmes d'organisation et les problèmes humains sont inséparables: la grande épreuve du 20e siècle sera sans doute d'éviter la dictature des technocrates qui, de droite ou de gauche, oublient l'homme sous l'organisation. "

Emmanuel Mounier.

" Les cadres efficaces fécondent les énergies. Ils savent qu'on ne bâtit pas sur les faiblesses. Pour parvenir à des résultats, il faut utiliser toutes les forces disponibles, celles des collègues, des supérieurs, et les siennes. "

Peter Drucker.

TABLE DES MATIERES

Liste des tableaux..... v

Introduction..... 1

Chapitre Un

Situation de l'école secondaire

A) Méthodologie du travail, l'approche systémique..... 4

B) L'école secondaire et l'approche système..... 12

Conclusion..... 29

Chapitre Deux

L'école secondaire, sa réalité à la C.S.R. de Tilly

Présentation des instruments..... 32

A) Description du vécu au niveau de l'école..... 42

I dimension administrative..... 43

II dimension pédagogique..... 55

III dimension gestion de personnel..... 65

IV dimension vie étudiante..... 75

B) Données recueillies auprès des directeurs de service..... 83

C) La gestion des écoles, les jeux de forces et les interactions qui s'y vivent quotidiennement..... 85

Table des matières
(suite)

Chapitre Trois

Stratégie d'approche: analyse et synthèse..... 159

A) Analyse critique de la situation en fonction des intrants et du processus

Introduction..... 160

- dimension administrative..... 163
- dimension pédagogique..... 174
- dimension gestion de personnel..... 181
- dimension vie étudiante..... 188

B) Synthèse des thèmes à privilégier pour une intervention et identification des assises théoriques sous-jacentes..... 198

Assises théoriques

- Le processus administratif..... 199
- La supervision pédagogique..... 213
- Le processus décisionnel..... 222
- La gestion de personnel..... 239

Chapitre Quatre

Recommandations..... 250

Références..... 275

Table des matières
(suite)

Annexes

I Les questionnaires

II La correspondance

III Les orientations de départ

IV Lettre d'acceptation par le Directeur général

V Lettre d'acceptation par l'ENAP

VI Les questions ouvertes

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Organisation scolaire, vue sous un angle traditionnel 5

Tableau 2 - Organisation scolaire selon l'approche systémique..... 6

Tableau 3 - Vue d'ensemble du fonctionnement d'un système..... 8

Tableau 4 - L'approche systémique en trois temps.....11

Tableau 5 - Le système scolaire québécois.....14

Tableau 6 - Le gouvernement, un système.....16

Tableau 7 - Premier temps de l'approche systémique.....18

Tableau 8 - La Commission scolaire, un système.....19

Tableau 9 - L'école, un système, un système-ouvert,
L'école, dans le système commission.....26

Tableau 10 - Premier temps de l'approche systémique.....28

Tableau 11 - Distribution des questionnaires et des réponses des
équipes de gestion.....35

Tableau 12 - Distribution des questionnaires et des réponses par
catégorie de participants.....39

Tableau 13 - Coefficient de fidélité.....41

Tableau 14 - Présentation des données de la dimension administrative.....44

Tableau 15 - Présentation des données de la dimension pédagogique.....56

Tableau 16 - Présentation des données de la dimension gestion de
personnel.....66

Tableau 17 - Répartition des effectifs pour chacune des écoles.....69-70

Tableau 18 - Ratio d'encadrement.....71

Tableau 19 - Degré de satisfaction des gens face à la tâche..... 73

Tableau 20 - Présentation des données de la dimension vie étudiante..... 76

Tableau 21 - L'administration vue par les administrateurs..... 88

Tableau 21A - L'administration vue par les administrateurs (indices)..... 89

Tableau 22 - Perception que les autres groupes ont de l'administration.... 91

Tableau 22A - Perception que les autres groupes ont de l'administration (indices)..... 92

Tableau 23 - L'administration vue par les autres catégories..... 94

Tableau 23A - L'administration vue par les autres catégories (indices)..... 95

Tableau 24 - L'administration vue par les étudiants..... 97

Tableau 24A - L'administration vue par les étudiants (indices)..... 98

Tableau 25 - L'administration vue par les enseignants.....100

Tableau 25A - L'administration vue par les enseignants (indices).....101

Tableau 26 - L'administration vue par les professionnels.....104

Tableau 26A - L'administration vue par les professionnels (indices).....105

Tableau 27 - L'administration vue par les parents.....107

Tableau 27A - L'administration vue par les parents (indices).....108

Tableau 28 - L'administration vue par les soutiens.....111

Tableau 28A - L'administration vue par les soutiens (indices).....112

Tableau 29 - L'administration vue par les commissaires.....115

Tableau 29A - L'administration vue par les commissaires (indices).....116

Tableau 30 - Implication face à la dimension éducative (global).....120

Tableau 30A - Implication face à la dimension éducative (pour les étudiants).....121

Tableau 30B - Implication face à la dimension éducative (pour les enseignants).....122

Tableau 30C - Implication face à la dimension éducative (pour les professionnels).....123

Tableau 30D - Implication face à la dimension éducative (pour les administrateurs) 124

Tableau 30E - Implication face à la dimension éducative (pour les parents) 125

Tableau 30F - Implication face à la dimension éducative (pour les soutiens) 126

Tableau 30G - Implication face à la dimension éducative (pour les commissaires) 127

Tableau 31 - Implication face à la dimension administrative (global) 128

Tableau 31A - Implication face à la dimension administrative (pour les étudiants) 129

Tableau 31B - Implication face à la dimension administrative (pour les enseignants) 130

Tableau 31C - Implication face à la dimension administrative (pour les professionnels) 131

Tableau 31D - Implication face à la dimension administrative (pour les administrateurs) 132

Tableau 31E - Implication face à la dimension administrative (pour les parents) 133

Tableau 31F - Implication face à la dimension administrative (pour les soutiens) 134

Tableau 31G - Implication face à la dimension administrative (pour les commissaires) 135

Tableau 32 - Implication face à la dimension pédagogique (global) 136

Tableau 32A - Implication face à la dimension pédagogique (pour les étudiants) 137

Tableau 32B - Implication face à la dimension pédagogique (pour les enseignants) 138

Tableau 32C - Implication face à la dimension pédagogique (pour les professionnels) 139

Tableau 32D - Implication face à la dimension pédagogique (pour les administrateurs) 140

Tableau 32E - Implication face à la dimension pédagogique (pour les parents) 141

Tableau 32F - Implication face à la dimension pédagogique (pour les soutiens) 142

Tableau 32F - Implication face à la dimension pédagogique (pour les commissaires) 143

Tableau 33 - Implication face au souci de projeter une image valable de l'école publique (global).....144

Tableau 33A - Implication face au souci de projeter une image valable de l'école publique (pour les étudiants).....145

Tableau 33B - Implication face au souci de projeter une image valable de l'école publique (pour les enseignants).....146

Tableau 33C - Implication face au souci de projeter une image valable de l'école publique (pour les professionnels).....147

Tableau 33D - Implication face au souci de projeter une image valable de l'école publique (pour les administrateurs).....148

Tableau 33E - Implication face au souci de projeter une image valable de l'école publique (pour les parents).....149

Tableau 33F - Implication face au souci de projeter une image valable de l'école publique (pour les soutiens).....150

Tableau 33G - Implication face au souci de projeter une image valable de l'école publique (pour les commissaires).....151

Tableau 34 - Nombre de fois où l'administration a été choisie par chacun des groupes.....154

Tableau 34A - Degré d'adhésion d'un groupe au fait de reconnaître à l'administration l'exercice d'un rôle.....155

Tableau 34B - Nombre de fois où un groupe a été choisi aux questions 58 - 59 - 63.....156

Tableau 34C - Nombre de fois où un groupe a été choisi aux questions 57 - 62.....157

Tableau 34D - Nombre de fois où un groupe a été choisi aux questions 55 - 56 - 61.....158

Tableau 35 - Portée de commandement.....183

Tableau 36 - Synthèse des thèmes à privilégier pour une intervention.....198

Tableau 37 - Le champ couvert par la supervision pédagogique.....216

INTRODUCTION

L'école secondaire sa réalité quotidienne à la Commission Scolaire Régionale De Tilly.

Les dix dernières années ont fait vivre à chacun des transformations radicales sur le plan de l'organisation scolaire. La démocratisation a fait surgir des réalités nouvelles avec lesquelles les administrateurs ont dû composer du jour au lendemain. Ce fut, en premier lieu, l'avènement de la polyvalence et toutes les situations inhérentes qui s'en suivirent:

Ainsi faire vivre ensemble un millier d'étudiants et plus au moment où il y avait remise en cause des valeurs traditionnelles et une recherche de comportements nouveaux pour une jeunesse en marge d'identité:

- remise en cause de l'école, de ses structures, de ses objectifs;
- addition de différentes catégories de personnels coïncidant avec " une provincialisation " des conventions de travail;
- modification profonde des relations de travail et radicalisation des forces en présence;
- entrée en scène des parents par la loi 27.

Toutes ces nouvelles réalités ont contribué et contribueront encore à bouleverser le rythme du quotidien dans les écoles et ce faisant, amènent les administrateurs scolaires à repenser leur action.

Voilà pourquoi il nous semble justifiable de faire le point après dix ans, sur le fonctionnement des écoles à la Commission Scolaire Régionale De Tilly. Les objectifs visés par une telle étude peuvent être formulés de la façon suivante:

Objectifs visés:

- Procéder à une évaluation des problèmes que rencontrent journellement les principaux d'écoles.
- Procéder à l'analyse des problèmes de gestion dans les secteurs suivants: administration, vie pédagogique, gestion de personnel, vie étudiante.
- Présenter au directeur général un ordre prioritaire des problèmes à traiter concernant les quatre champs de gestion investigués.
- Privilégier des stratégies susceptibles d'aider à la solution des problèmes les plus cruciaux.

CHAPITRE UN

SITUATION DE L'ECOLE SECONDAIRE

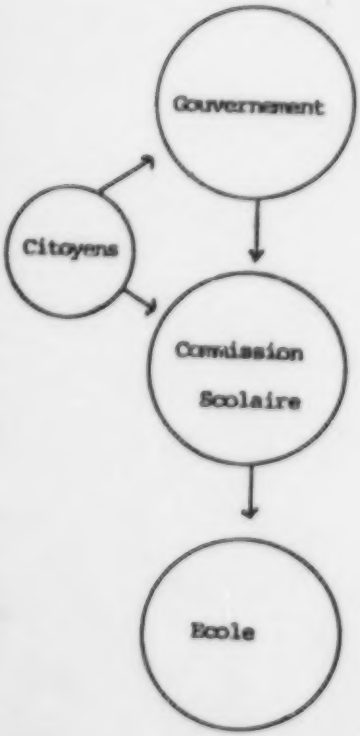
A) La méthodologie du travail

L'approche systémique

Traditionnellement, l'étude d'une organisation et de son fonctionnement se faisait en considérant l'objet d'analyse, en l'occurrence l'organisation comme un tout fermé, structuré et hiérarchisé. Aujourd'hui, il serait impensable de concevoir une organisation ou une de ses composantes de la même façon. Il faut à tout prix la relier à d'autres réalités. En regardant l'organisation comme un système ouvert, ou un sous-système dépendant en quelque sorte d'un supra-système, l'approche systémique convient bien et mieux pour étudier les inter-relations qui existent et les facteurs qui influencent l'une et l'autre parties de l'ensemble. C'est la base de l'approche systémique, où chaque unité possède une fonction spécifique en vue de la réalisation ou du bon fonctionnement de l'ensemble. Chaque partie peut donc influencer l'ensemble et doit permettre à l'ensemble de se réajuster.

Organisation scolaire, vue sous un angle traditionnel

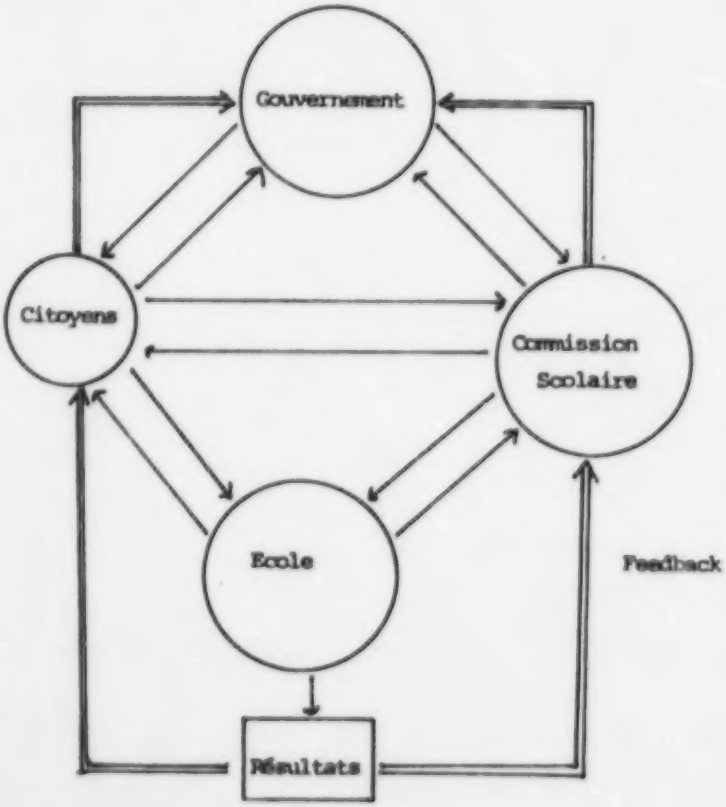
Tableau 1



La visualisation d'une organisation sous un angle traditionnel indique bien l'influence de la super-structure sur les structures subséquentes. Ceci a pour effet de projeter une image statique de l'organisation où l'influence des parties, les unes par rapport aux autres, est tellement négligeable qu'elle n'est pas digne de mention. Nous pourrions qualifier cette réalité d'oligarchique, c'est-à-dire un régime où le pouvoir et l'influence sont tellement bien identifiés qu'ils n'appartiennent qu'à ceux qui se situent au haut de la pyramide.

Organisation scolaire, selon l'approche systémique

Tableau 2

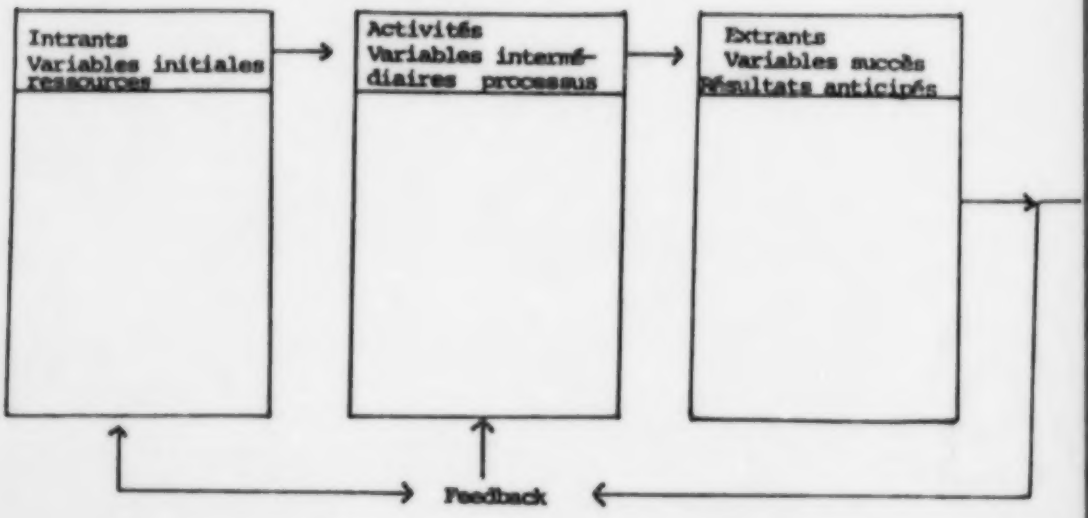


Cette approche permet de bien comprendre les relations qui existent d'un sous-système à l'autre. Les flèches indiquent que la communication va dans les deux sens et manifestent qu'un sous-système, même s'il subit l'influence d'un autre, peut lui-même influencer cet autre élément. Ce n'est qu'en prenant conscience de cette double réalité que chaque unité peut parvenir à jouer pleinement son rôle. Un autre facteur qui est particulier à cette approche, c'est le "feedback". Dans tout système il doit y avoir un produit, ou un résultat qui est atteint. Ce résultat ne reste pas lettre morte. Il est connu de chaque élément ou de chaque sous-système qui devra réajuster son rôle ou son apport si le produit fini ne coïncide pas avec le produit anticipé. Cette phase de retour (feedback) nécessitera donc une réadaptation, un réajustement de l'action de chacun des éléments en interaction, parce que chacun est en quelques sorte interdépendant.

Ainsi, nous pourrions qualifier cette approche système de biologique, puisque c'est une recherche constante d'équilibre entre les jeux de forces. Une partie qui ne joue pas son rôle brise l'équilibre de l'ensemble. Cette vision de l'organisation n'est plus statique mais bien dynamique, parce que beaucoup plus proche de la réalité ou de la vie qui est en fait une recherche constante d'équilibre jamais complètement atteint.

Vue d'ensemble du fonctionnement d'un système

Tableau 3



Avant de passer à la représentation conceptuelle de notre projet d'intervention qui s'inspire de cette approche systémique, il nous apparaît opportun de rappeler ici la signification de certains termes couramment utilisés dans cette approche. Ensuite, nous nous efforcerons de situer le niveau du projet d'intervention lui-même.

La démarche tient compte des éléments suivants:

INTRANTS: Ce sont les variables initiales, c'est-à-dire des éléments qui viennent de l'extérieur, et qui influencent le fonctionnement de l'ensemble. Ce sont en fait,les ressources qui auront une répercussion sur le fonctionnement du système-école qui sera analysé, scruté.

ACTIVITES: Une fois que les ressources sont insérées dans le système, c'est à ce niveau qu'elles seront transformées en résultats, c'est la phase du fonctionnement, du processus

EXTRANTS: Ce sont les variables qui agissent à l'extérieur, c'est-à-dire sur d'autres systèmes pour lesquelles elles deviendront à leur tour des intrants. Certains résultats auront un intérêt particulier dans la mesure où ils renseignent l'ensemble du système sur l'efficacité du système lui-même.

FEEDBACK: C'est le processus par lequel les résultats sont communiqués à chacune des composantes du système. Ces informations reçues (feedback), il devient alors possible de vérifier si ce qui était visé a été atteint et d'intervenir,

si nécessaire, au niveau des variables initiales ou intermédiaires selon le cas. Ainsi, le feedback, permet le réajustement des objectifs (extrants) ou le réajustement des ressources, (intrants), ou du processus si les objectifs doivent demeurer les mêmes.

Tableau 4 — L'approche systémique en trois temps

Premier temps: La situation de l'école vision théorique, ou telle que connue par le gouvernement du Québec par son Ministère de l'Éducation.

I

A
INTRANTS
- Législation
- Direction-règlements
- Normes administratives
- Conventions collectives
- P.A.S.
- Responsabilités théoriques et la délégation de pouvoir

B
PROCESSUS
- Le gouvernement, présuppose qu'avec les ressources mises à leur disponibilité, les C.S.R. et partant les écoles pourront faire en sorte d'atteindre les multiples objectifs qu'il a identifiés.

C
EXTRANTS IDENTIFIÉS PAR LE M.E.Q.
- L'objectif du système éducatif québécois
- Les objectifs de l'enseignement secondaire
- Apprentissage par XYZ (programme officiel)
- Valeurs - façons d'être - l'accomplissement de soi et des partenaire en éducation

Deuxième temps: L'école secondaire, sa réalité quotidienne à la Régionale de Tilly. Donc analyse du factuel

A
INTRANTS
Quelles sont les ressources qui sont effectives, quels sont les supports apportés à l'école afin qu'elle puisse opérer ?

B
PROCESSUS
Qu'est-ce qui se passe effectivement dans le quotidien ? Activités éducatives, et support administratif.

C
EXTRANTS IDENTIFIÉS
- L'étudiant reçoit-il la qualité d'éducation dont il a droit ?
- Est-ce que les partenaires en éducation s'accomplissent sur le plan personnel ?

Observations et matériel que nous sommes allés chercher et analyse de ces données. Ceci constitue le fond même du projet d'intervention.

Ceci correspond-t-il avec la situation attendue au premier temps ?

Troisième temps: Qu'est-ce qui serait possible de faire pour mieux ajuster I à II tout en respectant ce que le législateur a prévu comme intrants et extrants, et ce que la C.S.R. de Tilly a comme marge de manoeuvre ?

A
INTRANTS
Réaménagement et réinterprétation concernant certains intrants et recommandations à l'intérieur de ce qui est prévu en I a) et effectivement disponible II a)

B
PROCESSUS
Réflexion des auteurs sur le processus administratif et recommandations afin de mieux respecter les principes d'une saine gestion et partant rendre III c) plus conforme à I c)

C
EXTRANTS IDENTIFIÉS
Extrapolation des auteurs à l'effet que ce qui est visé en I pourrait avoir plus de chance d'être atteint.

B) L'école secondaire et l'approche système

"Pour étudier un système, il faut voir les relations qui existent à l'intérieur du système, il faut aussi voir les relations qui existent entre un système et un sous-système. Tenir compte du supra-système." (1)

Compte tenu que nous devons étudier le fonctionnement de la gestion de l'Ecole secondaire à la régionale de Tilly, il faut vraiment préciser le niveau où se situe le projet d'intervention avant de s'y engager.

Ainsi, nous devons dans un premier temps situer l'école secondaire dans l'ensemble du système éducatif québécois.

Puisque nous avons convenu dans la première partie de ce chapitre qu'une des meilleures façons de regarder une organisation c'est de la considérer comme un système, nous utiliserons cette méthodologie dans le deuxième temps de ce chapitre.

(1) S.G.R.E.

L'approche systémique dont nous nous servons dans ce travail présente l'avantage de regarder une réalité non plus comme un tout autonome, mais bien une partie d'un ensemble reliée à d'autres éléments eux aussi en interaction avec d'autres unités qui sont elles-mêmes en relations.

Ainsi:

"Un système est un groupe d'éléments interdépendants, interagissants formant un ensemble unifié, en vue d'atteindre un objectif." (2)

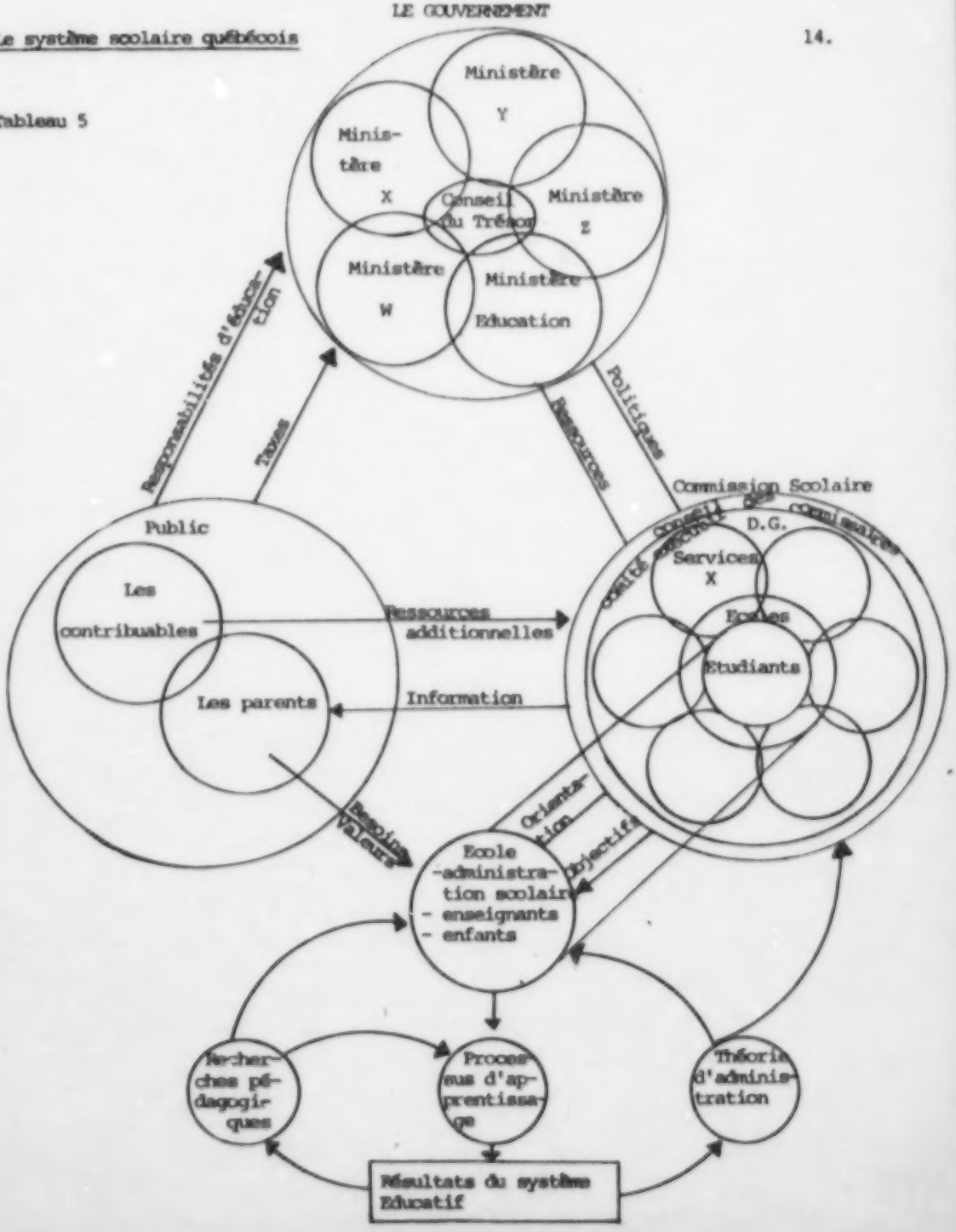
Cette notion de système réfère elle-même comme nous en faisons mention dès le départ, à la relation d'un système à un sous-système et à un supra-système.

C'est ce que nous tenterons d'établir en regardant l'école.

(2) Crener, Maxime et Monteil, Bernard, Principes de Management, P.U.Q., Montréal 1971, p. 294

Le système scolaire québécois

Tableau 5

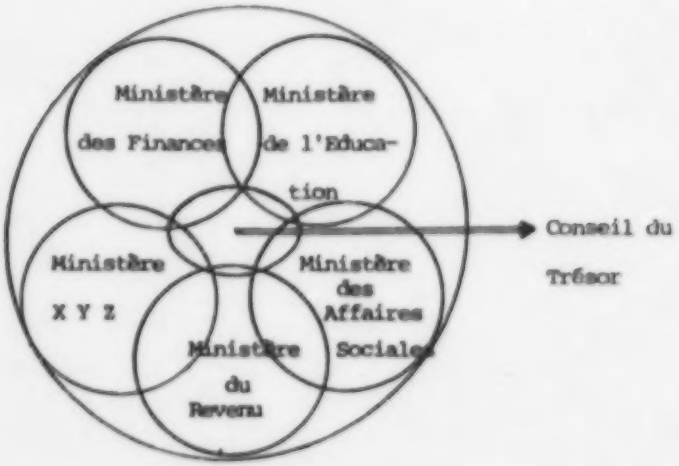


Le système gouvernemental

Il est reconnu dans notre société que la responsabilité de la mise en place du système scolaire incombe en premier lieu au gouvernement. Les citoyens qui doivent voir à l'éducation et à l'instruction des leurs ont considéré que pour assurer une meilleure préparation à la vie, il fallait établir un système qui leur assure que cette préparation se fasse et se fasse bien. Ainsi, ils ont délégué cette responsabilité aux représentants dûment élus par la population. Ces derniers ont élaboré les grandes politiques de l'éducation au Québec.

En devenant en quelque sorte propriété gouvernementale, le système éducatif opère par le fait même comme un sous-système dans l'ensemble des champs de responsabilités gouvernementales et doit composer avec cet ensemble dont il n'est qu'une partie. Le système éducatif devra donc s'adapter sans cesse à chacune des composantes grâce à une relation d'échanges continus et dans une recherche d'équilibre constant quant aux ressources dont il peut disposer par rapport aux autres composantes de ce supra-système.

Tableau 6 Le gouvernement : un système



Voilà la configuration de ce supra-système où l'éducation n'est qu'une de ses composantes.

Ainsi, le ministre de l'éducation pourra par le biais du gouvernement légiférer dans le domaine de l'éducation. En concertation avec le ministre de la fonction publique, il déterminera les conventions collectives, avec le Conseil du Trésor il arrêtera la politique administrative et salariale. De plus, il émettra des directives, des règlements, il déléguera certaines responsabilités aux commissions scolaires. En définitive, le ministre fournit aux sous-systèmes, l'ensemble de l'instrumentation nécessaire à la bonne marche du système d'éducation.

Il met à la disposition des commissions scolaires les ressources humaines et matérielles nécessaires à leur bon fonctionnement. D'autre part, il identifie les objectifs de l'ensemble du système d'éducation ainsi que les objectifs généraux propres à chacun des niveaux. Il précise les niveaux d'apprentissage des élèves au secondaire en arrêtant les objectifs des programmes d'enseignement. Il s'assure de certaines valeurs à communiquer aux jeunes par l'autorité qu'il conserve dans le secteur du manuel scolaire, par le pouvoir conféré dans la loi aux comités du Conseil supérieur de l'éducation.

En conséquence, le ministre de l'éducation postule de l'efficience du système scolaire par le rationnel suivant: le rendement des ressources engagées dans le système scolaire constitue la garantie de la rencontre des objectifs identifiés.

La responsabilité de la Commission Scolaire se situe donc au niveau de la rentabilisation des ressources pour assurer la rencontre des objectifs.

Il met à la disposition des commissions scolaires les ressources humaines et matérielles nécessaires à leur bon fonctionnement. D'autre part, il identifie les objectifs de l'ensemble du système d'éducation ainsi que les objectifs généraux propres à chacun des niveaux. Il précise les niveaux d'apprentissage des élèves au secondaire en arrêtant les objectifs des programmes d'enseignement. Il s'assure de certaines valeurs à communiquer aux écoles par l'autorité qu'il exerce dans le secteur du normal scolaire, par le pouvoir conféré dans la loi sur celui du Conseil supérieur de l'éducation.

En conséquence, le ministre de l'Éducation postule de l'efficience du système scolaire par le rationnel suivant: le rendement des ressources engagées dans le système scolaire constitue la garantie de la réalisation des objectifs identifiés.

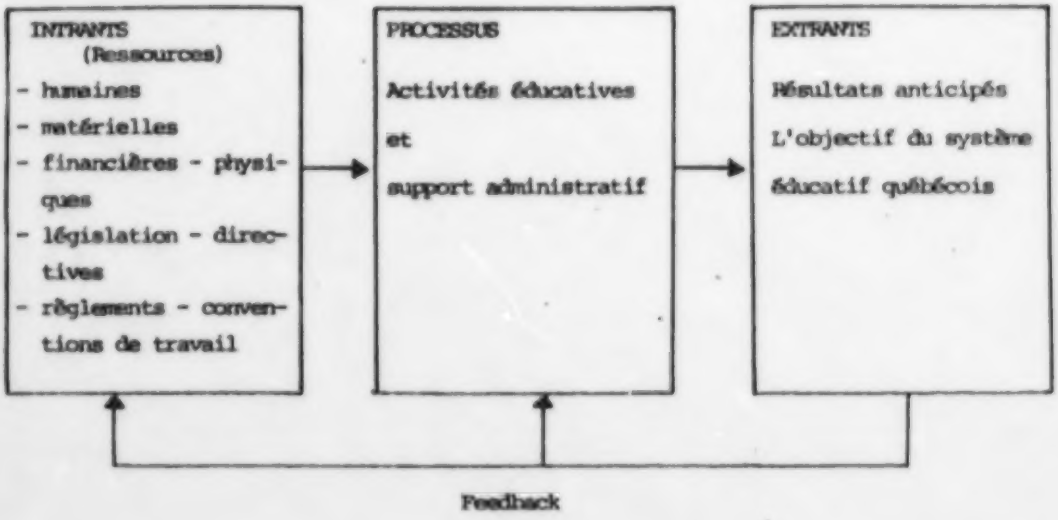
La responsabilité de la Commission scolaire se situe donc au niveau de la rentabilisation des ressources pour assurer la réalisation des objectifs.

Il met à la disposition des commissions scolaires les ressources humaines et matérielles nécessaires à leur bon fonctionnement. D'autre part, il identifie les objectifs de l'ensemble du système d'éducation ainsi que les objectifs généraux propres à chacun des niveaux. Il précise les niveaux d'apprentissage des élèves au secondaire en arrêtant les objectifs des programmes d'enseignement. Il s'assure de certaines valeurs à communiquer aux jeunes par l'autorité qu'il conserve dans le secteur du manuel scolaire, par le pouvoir conféré dans la loi aux comités du Conseil supérieur de l'éducation.

En conséquence, le ministre de l'éducation postule de l'efficience du système scolaire par le rationnel suivant: le rendement des ressources engagées dans le système scolaire constitue la garantie de la rencontre des objectifs identifiés.

La responsabilité de la Commission Scolaire se situe donc au niveau de la rentabilisation des ressources pour assurer la rencontre des objectifs.

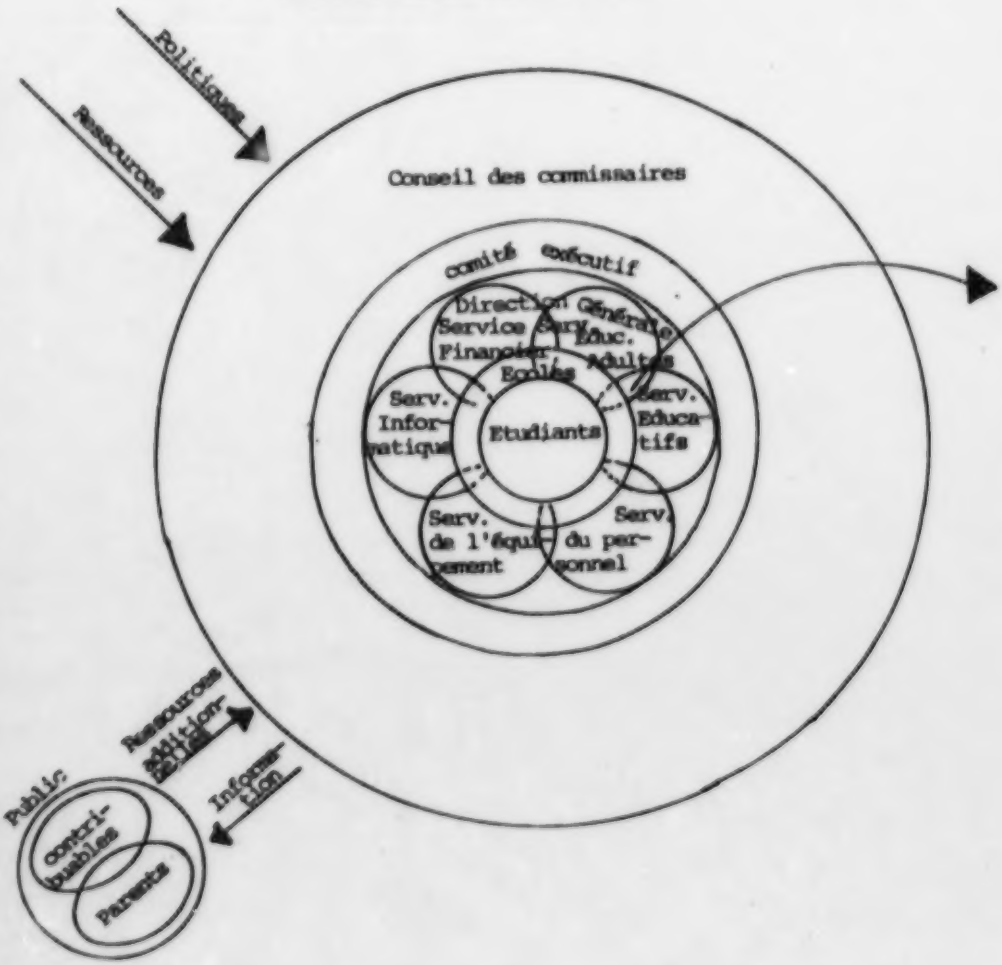
Tableau 7 Premier temps de l'approche systémique



Voici donc illustré le premier temps de notre approche systémique.

Le gouvernement, par l'autorité de son ministre de l'éducation, injecte différents types de ressources dans le système et présuppose que les divers objectifs qu'il détermine seront atteints si la commission scolaire sait composer avec les disponibilités.

Tableau 8 La commission scolaire, un système



A la commission scolaire, nous retrouvons là aussi un ensemble de services qui interagissent et qui cherchent à coordonner les efforts de leur personnel vers l'atteinte des objectifs établis par le ministre et des ressources mises à leur disposition. La commission scolaire "peut facilement être perçue comme un "système organisationnel" où plusieurs unités poursuivent d'une façon plus ou moins concertée une fin propre. Celle-ci voit à offrir à l'ensemble de la clientèle scolaire des services éducatifs de qualité, accessibles à tous et adaptés le plus possible aux besoins et aux capacités de la population locale." (3)

Les écoles et les services constituent des unités administratives et c'est parce qu'il faut répondre aux besoins d'une clientèle scolaire que la concentration des efforts des unités a l'école comme cible ou raison d'être.

En reconnaissant cet état de fait, nous devons expliquer l'influence du système-commission sur le sous-système-école.

(3) S.G.R.E. p. 1

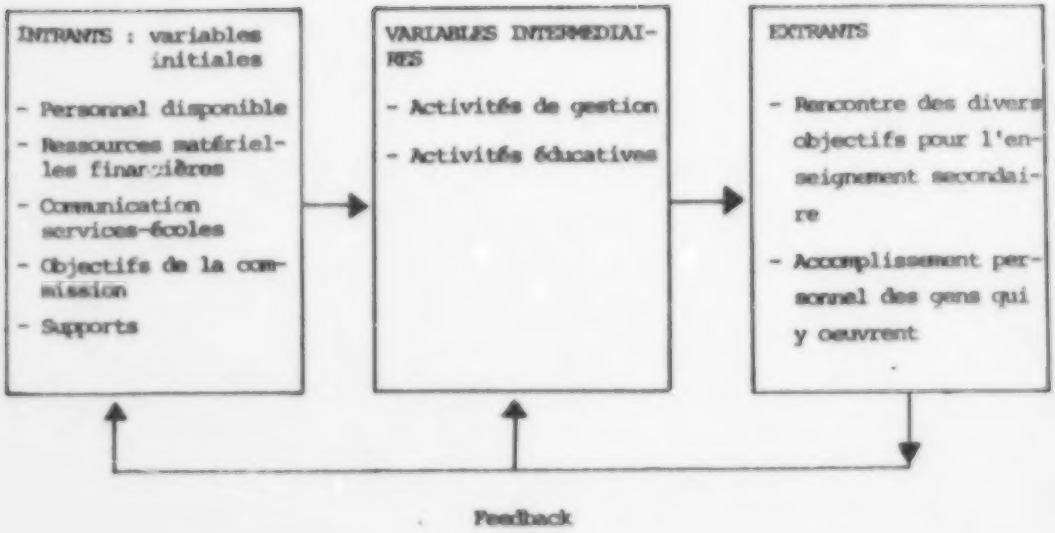
"La commission scolaire par son existence légale est un organisme décentralisé d'un système public d'enseignement" (4) C'est un organisme à la fois éducatif (sa mission), administratif (son rôle) et, politique, puisque les membres de la corporation scolaire sont les représentants élus d'un milieu donné. Les commissaires constitués en Conseil des commissaires se voient conférer des droits, pouvoirs et obligations qui leur ont été accordés par la loi de l'Instruction publique. (5)

C'est au niveau de la commission que seront précisées à l'intérieur du cadre circonscrit par le ministère de l'Education, les ressources disponibles à l'école. Ainsi la commission procèdera à des choix et dégagera les orientations qui devront être poursuivies. Elle affectera les ressources nécessaires à la rencontre des buts du système d'éducation tout en tenant compte des particularités propres à la commission et aux attentes particulières de la population.

Par la suite, la direction générale, en collaboration avec les différentes unités administratives (services , écoles), établira le rôle et les responsabilités de chacune en vue d'une concertation des efforts pour aider l'école dans ses activités.

(4) DGEES, Guide d'organisation, 1972

(5) Cf. Dussault René, Traité de droit administratif, P.U.L. Tome I p. 154-169.



En se rapportant à notre tableau initial, nous pouvons inférer que c'est au niveau de la Commission, que seront précisés les intrants, c'est-à-dire les variables initiales ou les diverses ressources, de tout genre,disponibles à l'école pour assurer son fonctionnement. Encore à ce niveau, la commission scolaire présume de la rencontre des divers objectifs de l'école, avec les ressources qu'elle lui octroie. Ce sera donc vraiment par l'analyse du vécu au niveau de l'école que nous pourrons voir l'impact des décisions du ministère et de la commission sur le quotidien de l'école.

L'ECOLE

Préambule

Notre projet ne vise aucunement à faire le procès de l'école actuelle, les analyses en ce sens ne manquent pas. D'ailleurs, les qualificatifs foisonnent.

"Centralisée ou décentralisée, communauté ou agglomérat, lieu de ralliement de conception novatrices et de forces neuves ou cimetières des hommes libres, four crématoire de la créativité ? Nous avons le choix.

Ecole-prison, école-usine, école de verre et de terrazo, école pâturage ou... école ouverte, sans frontières, sans clôtures... Ecoles concentrationnaires ou écoles de liberté (6)

(6) Duval, Rock et Hamelin, Jean-Marie. L'école sans murs, l'éducateur sans frontières, Beauchemin, Pensée actuelle, Mtl, 1969, p. 42

Jacques Grand'Maison parlera de l'école techno-bureaucratique; l'école néo-corporatiste; l'école, courroie de la machine économique; l'école, instrument politico-idéologique; l'école communauté; l'école, centre intégrateur des apprentissages; l'école communautaire; l'école, lieu de l'homme. (7)

Nous pourrions allonger cette liste indéfiniment. Notre propos ne vise donc pas à débattre cette question. Nous convenons que:

"L'Education a pour finalité l'auto-détermination de chaque homme en tant qu'être libre, moral et raisonnable par la synthèse consciente qu'il fait de son développement biologique, intellectuel, culturel, social et spirituel." (8)

Nous croyons qu'une réflexion poussée et continue sur la nature et les objectifs de l'école devrait être une préoccupation constante de toutes les instances concernées par le projet éducatif. Cependant,

(7) Grand'Maison, Jacques. Pour une pédagogie sociale d'auto-développement en éducation, Ed. Stanké, Montréal, 1976, pp. 13-34

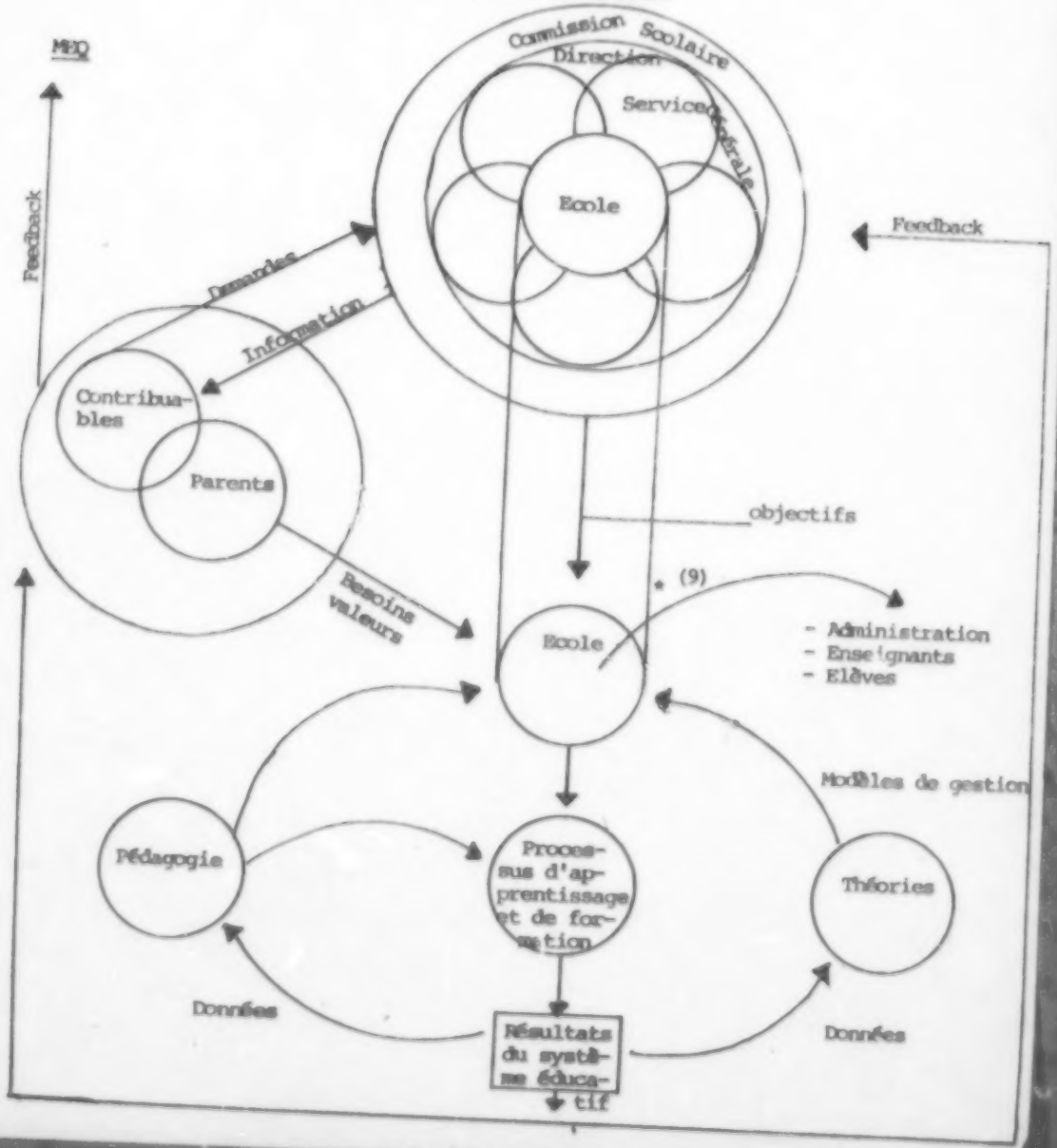
(8) DGEES, L'Ecole secondaire, Juin 1972, p. 9

nous n'adhérons pas aux thèses utopiques des nihilistes qui proclament qu'il faut détruire l'école, arrêter son fonctionnement, réfléchir, puis repartir à zéro. L'école n'arrêtera pas son fonctionnement aussi simplement. Malheureusement, pour plusieurs. Le Québec n'est pas à l'ère de la révolution, mais de l'évolution.

En conséquence, nous préférons postuler que: en se donnant une solide structure qui saurait allier à la fois le fonctionnel et le rationnel; la communication et la technicité, nous pourrons alors commencer à s'interroger en collaboration avec chacun de nos partenaires en éducation sur le style d'école que nous voulons, la qualité d'éducation que nous anticipons et les moyens que nous entendons mettre en oeuvre. C'est à notre humble avis une approche plus réaliste.

Tableau 9 L'école, un système, un système ouvert

L'école, dans le système-commission



Ainsi, nous restreignons volontairement notre champ de vision en regardant l'école comme unité administrative à l'intérieur du système-commission. Cette unité administrative polarise en quelque sorte les actions de l'ensemble du système scolaire puisque c'est là que se situent les véritables enjeux. C'est à ce niveau que le système scolaire rencontre ou ne rencontre pas ses objectifs. Les tableaux qui précèdent démontrent bien que l'école est vraiment dépendante de l'ensemble des actions entreprises à d'autres niveaux. Toutes les instances qui apparaissent dans l'environnement de l'école (ministère, commissions, services, parents, organismes sociaux et de santé) imposent, de multiples façons, certaines exigences et certaines contraintes à l'école par rapport à ce qu'elle doit faire ou ne pas faire.

De plus l'école existe et fonctionne dans un environnement politique, social, culturel, géographique, économique qui projette ses demandes, et exerce des pressions sur l'école qui répond à cela en ajustant son fonctionnement, son acte éducatif en fonction des jeux de forces dont elle est l'objet, en fonction des interactions qu'elle maintient avec l'ensemble des autres systèmes qui constituent son environnement.

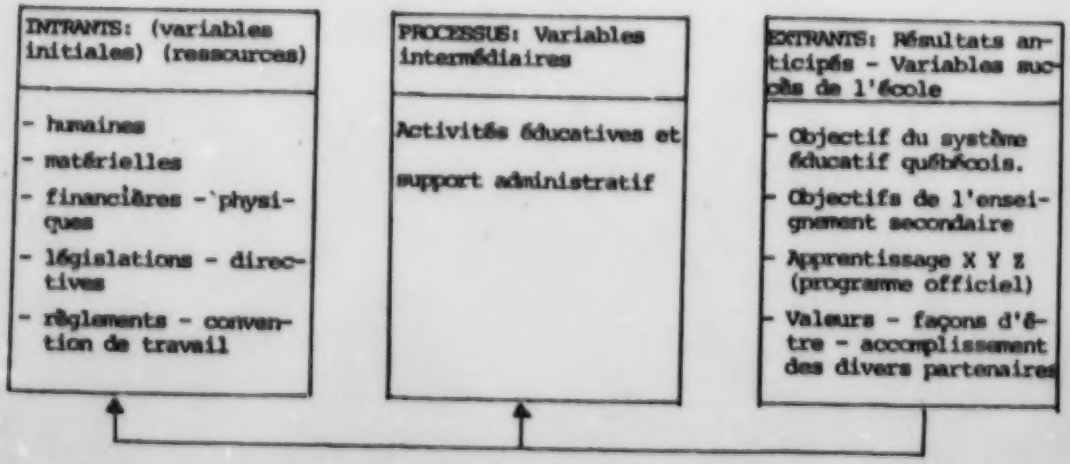
(9)* Le tableau de la page précédente a été inspiré de:

Cholette, Pierre. "L'accountability," Présentation au colloque international de Québec, sur l'administration de l'éducation en pays francophones, sept. 1974.

En un mot, l'école est un système, un système ouvert puisqu'elle doit s'adapter sans cesse par les divers échanges qu'elle doit entretenir avec les autres sous-systèmes. De plus, elle peut-être considérée comme un système ouvert puisqu'elle est dépendante de ce qui se passe autour d'elle, elle doit recevoir certains apports, certaines énergies des autres parties de l'ensemble, pour pouvoir fournir à la communauté, des femmes et des hommes nouveaux, mieux préparés, qui exerceront certaines fonctions dans cette communauté.

Nous revenons maintenant au tableau 7 qui illustrait le premier temps de notre approche systémique.

Tableau 10 Premier temps de l'approche systémique.



Ainsi, l'environnement, que ce soit le gouvernement, puis la commission scolaire à son niveau, et enfin les autres parties de la communauté identifiées "public", font que l'école dispose de ressources diverses (intrants) et vise certains résultats (extrants) qui deviennent la variable succès que l'école devrait atteindre avec les ressources diverses dont elle dispose. En conséquence, l'école devient responsable par l'organisation qu'elle se donne de la rencontre de ces objectifs.

CONCLUSION

Le but du deuxième temps de ce chapitre était de présenter une vision globale de l'école en la situant par rapport à son environnement. L'école est donc présentée comme un système ouvert, puisqu'on ne peut plus dissocier l'école du "pays réel". Elle n'est pas un en-soi. Elle n'est jamais qu'une partie d'un ensemble "sociétal", où l'on retrouve à la fois la cellule familiale, responsable du bien-être de quelques unités de vie, et la cellule gouvernementale qui légifère sur les conditions et la qualité de vie des citoyens d'une nation.

Si nous avions voulu expliquer à quelqu'un le fonctionnement de notre société, nous aurions dû présenter les fonctions et responsabilités des citoyens, comment ils interagissent, véhiculent et communiquent leurs valeurs, selon quel mode d'influence, quels sont leurs désirs, leurs motivations, leurs aspirations, leurs limites.

Si nous pénétrons à l'intérieur de la cellule-école, qui est un lieu parmi d'autres de formation et d'apprentissage pour le jeune citoyen, et que nous tentons d'en expliquer son fonctionnement afin de voir comment elle pourrait mieux rencontrer ses buts, ce sont les mêmes paramètres qui devraient servir pour l'analyse.

Là où notre réflexion s'inscrit, c'est vraiment au coeur de ce "microcosme" afin d'y détecter la qualité de ses pulsations, et ses effets sur la globalité de son système organique.

CHAPITRE DEUX

L'ECOLE SECONDAIRE, SA REALITE A LA COMMISSION SCOLAIRE REGIONALE DE TILLY

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

Etant donné les objectifs visés par ce travail et présentés dans l'introduction, à savoir:

- Procéder à une évaluation des problèmes que rencontrent journellement les principaux d'écoles.

- Procéder à l'analyse des problèmes de gestion dans les secteurs suivants: administration, vie pédagogique, gestion de personnel, vie étudiante.

- Présenter au directeur général un ordre prioritaire des problèmes à traiter concernant les quatre champs de gestion investigués.

- Privilégier des stratégies susceptibles d'aider à la solution des problèmes les plus cruciaux.

Il nous fallait procéder de façon assez systématique afin de rassembler le plus d'éléments significatifs possible. A cet effet, nous avons donc privilégié les éléments suivants:

a) Questionnaire sur l'analyse des tâches des équipes de gestion.

b) Entrevue avec chacune des équipes de gestion afin de dégager les lignes de forces quant à la pertinence des tâches à être accomplies, au partage des responsabilités à l'intérieur de l'unité administrative, au support effectif ou souhaité de la part des autres partenaires du système, aux solutions envisageables en regard des correctifs identifiés.

c) Entrevue des directeurs de service. Le but recherché: recueillir des données sur le partage des responsabilités entre l'école vue comme unité administrative et les services dans leur rôle de soutien à la gestion de l'unité administrative qu'est l'école.

1. Analyse des tâches des équipes de gestion. (questionnaire 1)

Premièrement, il s'est avéré nécessaire de rencontrer les équipes de direction individuellement afin de leur expliquer concrètement les objectifs que nous visions et de les impliquer dans le processus.

Par la suite les membres des équipes ont été invités à répondre individuellement au questionnaire " analyse des tâches des équipes de gestion " puis à confronter leurs réponses avec leurs collègues.

Dans un deuxième temps, les auteurs ont fait la synthèse des tâches dominantes accomplies ou qui devraient être réalisées par chacune des unités administratives. Nous avons essayé de dégager les lignes de forces quant à la pertinence des tâches à être accomplies; au partage des responsabilités à l'intérieur de l'unité administrative; au support effectif ou souhaité de la part des autres partenaires du système; aux solutions envisageables en regard des correctifs identifiés.

Distribution des questionnaires et des réponses des équipes de gestion.

TABLEAU 11

Distribution des questionnaires et des réponses

Catégorie	Quest. distribués	Quest. retournés	% des réponses
ADMINISTRATION	37	27	72.9%

TABLEAU 11

Distribution des questionnaires et des réponses

Catégorie	Quest. distribués	Quest. retournés	% des réponses
ADMINISTRATION	37	27	72.9%

2. Gestion administrative des écoles: (questionnaire 2)

L'objectif de ce document est de découvrir les jeux de forces et les interactions qui se vivent quotidiennement dans les écoles à la lumière des informations communiquées par les divers agents d'éducation.

Analyse du vécu au niveau de la gestion.
L'administration d'une école doit composer avec plusieurs agents d'éducation qui évoluent chacun à leur niveau, avec leurs conceptions, leurs attentes.

Pour bien saisir la portée de son intervention, l'administration doit vérifier si son mode de fonctionnement correspond aux attentes des uns envers les autres, et les différentes composantes de l'organisation envers l'administration elle-même, c'est ce que vise le présent questionnaire.

Moyen:
Vérifier auprès des différentes catégories de personnes qui gravitent autour de l'école leurs perceptions quant aux interactions qui se jouent à l'intérieur de l'école. De plus, faire ressortir la place qu'ils attribuent aux gestionnaires de l'école par rapport aux autres agents d'éducation.

Clientèle visée:

Ce questionnaire s'adresse aux:
- Equipes de direction
- Enseignants
- Professionnels non-enseignants
- Soutien
- Parents
- Etudiants
- Commissaires

a) Chaque membre des équipes de direction est invité à répondre individuellement.

b) Les enseignants: les critères de sélection ont été les suivants:

20% du nombre total d'enseignants à la régionale.

Sexe: 50% homme 50% femme

Age: A l'intérieur des deux catégories

50% moins de 35 ans

50% plus de 35 ans

Répartition géographique: le nombre d'enseignants a été sélectionné au prorata du nombre d'enseignants par école par rapport au nombre total des enseignants à la commission.

c) Professionnels non-enseignants: tous les professionnels.

d) Soutien:

Les personnels de secrétariat, les techniciens en travaux pratiques, le technicien en organisation scolaire, les techniciens en loisirs, le magasinier responsable.

e) Les parents:

Les membres des comités d'école.

f) Les étudiants:

Les membres des conseils étudiants.

g) Les commissaires:

L'ensemble du conseil des commissaires.

- Questions ouvertes

Ce questionnaire demandait aux participants à l'aide de deux questions ouvertes d'exprimer les améliorations qui leur permettraient d'être plus engagés à l'intérieur de l'école. De plus, il leur était demandé d'énumérer par ordre d'importance trois problèmes majeurs de leur école. La synthèse de ces réponses figure à l'annexe 6 de ce rapport.

CSE DE TILLY

DOCUMENT: GESTION ET INITIATIVE DES ECOLES

TABLEAU NO 12

DISTRIBUTION DES QUESTIONNAIRES ET DES REPONSES PAR CATEGORIE DE PERSONNEL

CATEGORIE	QUEST. DISTRIBUES	QUEST. RETOURNES	% DES REPONSES
ETUDIANTS	75	52	69.33 %
ENSEIGNANTS	140	112	80.00 %
PROFESSIONELS	50	28	56.00 %
ADMINISTRATION	40	31	77.50 %
PARENTS	100	35	35.00 %
SOUTIENS	75	47	62.66 %
COMMISSAIRES D'ECOLE	52	23	44.23 %
AUTRES		0	
TOTAL	532	328	61.65 %

- Coefficient de fidélité:

Nous avons tenté de mesurer le degré de fidélité des participants par leurs réponses aux questions présentant un caractère de similitude ou exigeant de leur part un fort degré de cohérence.

Ainsi nous avons regroupé pour les besoins du test les questions suivantes:

1 - 25	14 - 19
2 - 26	15 - 20
3 - 28	16 - 21
4 - 29	17 - 23
6 - 27	18 - 22

Au point de départ, nous avions convenu qu'un écart de 1, dans la façon de répondre à ces questions pairées pouvait être acceptable, ce qui nous donne les résultats suivants:

C S R D E T I L L Y

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU NO 13

COEFFICIENT DE FIDELITE: POUR LES CATEGORIES(GLOBAL)

QUESTION	IDENTIQUE	ECART-1	ECART-2	ECART-3	ECART-4	REJETS	TOTAL
1 - 25	187	90	37	5	3	6	328
2 - 26	182	90	37	5	9	5	328
3 - 28	173	100	32	14	4	5	328
4 - 29	189	71	19	27	17	5	328
5 - 27	190	66	43	25	12	12	328
14 - 14	193	76	34	8	2	11	328
15 - 20	191	88	33	7	4	5	328
16 - 21	217	42	33	17	9	10	328
17 - 23	196	77	32	14	0	9	328
18 - 22	191	69	25	19	3	21	328
TOTAL	1909	769	309	141	63	89	3280
% AGE	58.20 %	23.44 %	9.42 %	4.29 %	1.92 %	2.71 %	

Nous constatons ainsi que les participants ont répondu d'une façon relativement homogène et cohérente aux différents regroupements.

L'indice moyen pour tous les groupes est de 84% ce qui veut dire que les personnes interrogées ont continué à répondre dans le même sens à une question connexe. En plus, d'assurer une crédibilité aux résultats de cette partie du questionnaire, il nous permet de croire que les participants ont fait preuve de même sérieux dans le reste du questionnaire.

- Questionnaire non-scientifique.

En dernier lieu, nous n'avons pas la prétention d'avoir bâti des instruments scientifiques pour la cueillette des données et ce n'était pas là notre objectif. Les entrevues avec le personnel de direction constituaient pour nous l'élément majeur qui nous permettait de recueillir nos données; les questionnaires devant dégager pour ces rencontres des indices déclencheurs.

A) Description du vécu au niveau de l'école.

Le fonctionnement d'une école est et demeurera un problème complexe en soi. Le présent relevé n'a pas la prétention d'être exhaustif. Bien au contraire, il n'éclaire qu'une partie de la réalité, celle qu'il nous est possible de percevoir et qui se dégage des nombreux échanges avec les personnes impliquées. Nous croyons cependant qu'il

offre un point de départ valable pour l'élaboration d'hypothèses de travail à l'amélioration souhaitable de la gestion des écoles polyvalentes à la commission scolaire régionale de Tilly.

Pour la présente étude nous avons cerné quatre grandes dimensions de la gestion au niveau de l'école soit:

I la dimension administrative

II la dimension pédagogique

III la dimension gestion de personnel

IV la dimension vie étudiante

La présentation des données recueillies sera faite de la façon suivante:

1. Présentation brute des données du 1er questionnaire à l'aide de tableaux.
2. Principaux constats dégagés.
3. Raisons de ces constats.
4. Conséquences.

I Dimension administrative:

1. Présentation des données.

Tableau 14 — CSR DE TILLY --- ANALYSE DES TÂCHES DES CADRES DE GESTION (SOUTIEN ADMINISTRATIF)

Tâche	No	Ce que vous faites — Intérêt: faible	moyen	grand	s.r.	Temps con[sacré]: faible	moyen	beaucoup	s.r.	Correctif à apporter (− de temps / + de temps): beaucoup moins	moins	juste assez	plus	beaucoup plus	sans réponse	s.r.	Poss. d'apporter un correctif: oui	non	?	s.r.	Ressources disp.: MEQ	C.S.R. Tilly	Personnel dans l'école	?	s.r.	Responsabilité: aucune	partagée	complète	s.r.	Pouvoir: aucun	partagé	complet	s.r.	Pertinence: oui	non	s.r.
Participer à la Table du D.G.	1	10	8	5	6	10	3	1	7	1	0	11	6	3	1	7	5	10	3	11	0	9	7	3	10	6	9	5	8	15	4	2	8	13	7	6
	%	43	35	22		62	19	5		5	0	50	27	14	5		28	56	17		0	47	37	16		30	45	25		71	19	10		65	35	
Concevoir et rédiger le budget d'immobilisation de l'école.	2	6	6	13	6	16	7	2	6	0	0	11	10	5	0	3	9	9	2	9	5	9	15	0	6	0	17	5	7	2	19	3	5	21	1	7
	%	24	24	52		64	28	8		0	0	42	38	19	0		45	45	10		17	31	52	0		0	77	23		8	79	13		95	5	
Concevoir, rédiger et gérer le budget courant de l'école.	3	6	6	14	3	14	7	4	4	0	0	12	11	2	0	4	12	6	2	9	3	10	16	0	0	1	13	10	5	2	16	7	4	20	1	8
	%	23	23	54		56	28	16		0	0	48	44	8	0		60	30	10		10	34	55	0		4	54	42		8	64	28		95	5	
Voir à la rentabilisation optimale des ressources matérielles mises à la disposition de l'école.	4	5	7	15	2	16	8	2	3	0	0	9	14	5	0	1	9	9	6	6	1	8	18	0	2	0	16	9	4	2	18	5	4	22	2	5
	%	19	26	56		62	31	8		0	0	32	50	18	0		38	38	25		4	30	67	0		0	64	36		8	72	20		92	8	
Voir à la rentabilisation optimale des ressources financières mises à la disposition de l'école.	5	4	8	14	3	15	6	4	4	0	0	11	11	4	0	3	8	15	5	6	1	8	16	1	3	1	10	13	5	2	10	13	4	21	1	7
	%	15	31	54		60	24	16		0	0	42	42	15	0		35	63	22		4	31	62	4		4	42	54		8	40	52		95	5	
Contrôler la tenue à jour des inventaires.	6	11	9	3	6	20	3	0	6	1	0	14	7	0	0	7	4	11	7	7	1	6	17	0	5	0	9	12	8	1	8	12	7	18	3	8
	%	48	39	13		87	13	0		5	0	64	32	0	0		18	50	32		4	25	71	0		0	43	57		5	41	55		86	14	
Prendre les décisions relatives au montage des horaires.	7	4	5	18	2	5	12	9	3	0	6	11	2	6	1	3	11	8	4	6	5	12	11	1	0	1	6	17	5	1	14	10	4	22	1	6
	%	15	19	67		19	46	35		0	23	42	8	23	4		48	35	17		17	41	38	3		4	25	71		4	56	40		96	4	
Planifier le travail de l'équipe de direction.	8	7	6	11	5	10	10	4	5	0	1	14	3	4	0	7	6	11	6	7	1	4	12	4	8	2	8	13	6	5	7	11	6	17	2	10
	%	29	25	46		42	42	17		0	5	64	14	18	0		27	50	23		5	19	57	19		9	35	57		22	30	48		89	11	
Organiser le travail de l'équipe de direction.	9	8	5	11	5	14	8	2	5	0	1	13	4	4	0	7	5	11	6	8	1	3	11	4	10	2	7	13	7	5	6	11	7	18	2	9
	%	33	21	46		58	33	8		0	5	59	18	18	0		24	52	26		5	16	58	21		9	32	59		23	27	50		90	10	
Coordonner le travail de l'équipe de direction.	10	9	4	10	6	15	4	4	6	0	1	13	4	4	0	7	6	10	6	9	1	3	10	4	11	2	7	13	7	5	6	11	7	16	3	10
	%	39	17	43		65	17	17		0	5	59	18	18	0		30	50	20		6	17	56	22		9	32	59		23	27	50		84	16	
Transmettre et interpréter les politiques et directives émises par la Commission.	11	5	8	11	5	9	13	0	7	1	1	15	2	2	0	8	5	9	4	11	0	13	7	3	6	1	9	11	8	3	10	8	8	18	1	10
	%	21	33	46		41	59	0		5	5	71	10	10	0		28	50	22		0	57	30	13		5	43	52		14	48	38		95	5	
Transmettre et interpréter les politiques et directives émises par la direction générale.	12	4	11	9	5	9	15	0	5	1	3	12	4	2	0	7	6	9	3	13	0	12	5	3	9	2	6	12	9	3	8	9	9	16	1	12
	%	17	46	38		38	63	0		5	14	55	18	9	0		25	56	19		0	60	25	15		10	30	60		15	40	45		94	6	
Transmettre et interpréter les politiques et directives émises par les services.	13	3	12	11	3	7	17	2	3	1	0	14	8	2	0	6	6	11	4	8	0	15	7	2	5	1	11	11	6	2	12	9	6	20	1	8
	%	12	46	42		27	65	8		4	0	56	32	8	0		29	52	19		0	63	29	8		4	48	48		9	52	39		95	5	
Transmettre aux autorités les rapports et informations pertinentes.	14	6	11	10	3	13	11	3	2	0	2	15	6	2	0	6	5	10	6	8	0	8	12	4	5	0	7	15	7	3	6	13	7	19	1	9
	%	22	41	37		48	41	11		0	8	60	24	8	0		24	48	29		0	33	50	17		0	32	68		14	27	59		95	5	
Créer des réseaux de communication et d'information valables.	15	2	6	19	2	7	15	5	2	0	0	7	9	9	1	3	12	4	7	6	2	6	13	5	3	0	10	13	6	0	12	11	6	22	0	7
	%	7	22	70		26	56	19		0	0	27	35	35	4		52	17	30		8	23	50	19		0	43	57		0	52	48		100	0	
Veiller à l'aspect sécurité à l'intérieur des bâtisses.	16	6	8	11	4	13	10	1	5	1	2	12	8	3	0	3	16	6	6	10	2	15	11	0	1	0	20	4	5	0	20	4	5	23	2	4
	%	24	32	44		54	42	4		4	8	46	31	12	0		55	21	24		7	54	39	0		0	83	17		0	83	17		92	8	
Prendre les décisions qui s'imposent en temps opportun lors de situations particulières, ex: tempête, soulèvements étudiants, harcèlements de personnels.	17	2	6	18	3	11	14	1	3	0	2	11	8	3	0	5	10	4	6	7	0	17	6	2	4	1	18	6	4	2	18	3	6	24	1	6
	%	8	23	69		42	54	4		0	8	46	33	13	0		45	18	36		0	68	24	8		4	72	24		9	78	13		96	4	
Faciliter l'accès à l'école à différents organismes extérieurs en planifiant l'utilisation des locaux, services et équipements.	18	6	11	7	5	13	10	1	5	0	3	15	2	2	1	6	5	4	9	10	1	15	7	3	3	3	16	5	5	3	18	3	5	22	1	6
	%	25	46	29		54	42	4		0	13	65	9	9	4		32	21	47		4	58	27	12		13	67	21		13	75	13		96	4	

2. Constats:

a) Le processus administratif

L'ensemble du processus administratif au niveau de l'école semble déficient. Les fonctions de planification, d'organisation, de contrôle et d'évaluation sont souvent mises en veilleuse, les membres des équipes de direction étant surtout préoccupés à répondre aux multiples attentes qui surgissent du quotidien.

Qu'est-ce qui fait subsister un tel état de choses ? Il pourrait être possible de justifier les faits de multiples façons, mais voici ce qui retient notre attention à la suite des diverses rencontres effectuées auprès des équipes de direction une fois le questionnaire complété.

Raisons:

- Cheminement critique déficient
- Les méthodes de travail
- Manque de préparation à la fonction
- Instrumentation de la part des services
- Les connaissances administratives

2. Constats:

a) Le processus administratif

L'ensemble du processus administratif au niveau de l'école semble déficient. Les fonctions de planification, d'organisation, de contrôle et d'évaluation sont souvent mises en veilleuse, les membres des équipes de direction étant surtout préoccupés à répondre aux multiples attentes qui surgissent du quotidien.

Qu'est-ce qui fait subsister un tel état de choses ? Il pourrait être possible de justifier les faits de multiples façons, mais voici ce qui retient notre attention à la suite des diverses rencontres effectuées auprès des équipes de direction une fois le questionnaire complété.

Raisons:

- Cheminement critique déficient
- Les méthodes de travail
- Manque de préparation à la fonction
- Instrumentation de la part des services
- Les connaissances administratives

Conséquences: - Manque de temps

- Gestion à la pièce

Comment se traduit cette carence au niveau du processus administratif ?

Le processus administratif et la planification:

- Pour certains, les tables de concertation mises en place par la direction générale, constituent les seuls moments de planification.
- Les calendriers d'opérations non formalisés.
- Le personnel de l'école n'est pas au courant de la planification de l'année.

Le processus administratif et l'organisation:

- L'organisation semble dévolue au principal qui pour palier à une absence de planification se verra confiner à faire du "management à la pièce" ou encore à une organisation de petite semaine.

Il y a incohérence entre ce qu'on nous a dit en entrevue et les résultats quant à la planification, l'organisation et à la coordination. L'entrevue démontre ce qui précède alors que les résultats du questionnaire sont les suivants:

- Intérêt assez grand
- Temps consacré faible - mais on y consacre assez de temps
- D'où il ne se dégage pas un besoin de correctif.

Ceci met davantage en lumière le constat "processus administratif déficient" et les principales raisons évoquées:

- Manque de cheminement critique
- Méthode de travail
- Connaissances administratives.

- Sous-utilisation des ressources humaines disponibles (professionnels, enseignants, soutien).

- Tâches mal définies.

- Le technicien en organisation scolaire et l'adjoint administratif ne semblent pas assez responsabilisés et sont trop souvent confinés à des tâches cléricales.

- Les adjoints semblent attachés aux tâches techniques (ex. montage de l'horaire). On ne s'est pas dégagé du tout de l'opération depuis six (6) ans et cela en dépit de l'arrivée des techniciens en organisation scolaire dans plusieurs écoles. Serait-ce qu'on y trouve le même élément de motivation qu'en 1969 ?

  Il est curieux de constater que dans le cas du montage de l'horaire l'intérêt est grand, le temps consacré moyen, on affirme qu'il n'y a pas de correctifs à apporter et pourtant c'est la raison principale qu'on évoque comme surcroît de travail l'été d'où peu de possibilités de planifier et d'organiser d'une façon adéquate.

Le processus administratif et le contrôle

- Cohabitation de l'Education aux adultes et de l'administration du jour: une impasse administrative.

  En effet, deux administrations bien distinctes utilisent à l'intérieur de l'unité administrative et les mêmes locaux et les mêmes équipements, l'une le jour, l'autre le soir.

- Aucun mécanisme de coordination entre les deux.

- L'administration du jour proclame son droit de premier occupant, l'école devant servir d'abord aux enfants.

- L'éducation aux adultes revendique ses droits et sa part d'autonomie compte tenu d'une clientèle bien particulière.

- Absence de réseaux de communication.

Conséquences:

- Conflits chez le personnel de cadre des deux administrations. Divergences d'opinions sur la façon de gérer les équipements, les locaux, sur la réglementation à imposer.

- Usure plus grande et plus rapide des équipements compte tenu du fort taux d'utilisation. L'administration du jour qui doit voir à assurer les équipements, se plaint d'être pénalisée au moment du budget d'immobilisation car les efforts consentis ne servent souvent qu'à du remplacement de matériel.

- Mécontentement au début des cours du jour et du soir devant un constat d'équipements brisés.

- Conflits de juridiction sur certains locaux, le soir, lorsqu'il y a des activités étudiantes pour les adolescents.

- Les règlements des adultes sont plus souples que ceux du jour. Ainsi on donne le droit de manger et de fumer dans les locaux classes d'où incidence sur le ménage; organisation différente du mobilier, conséquence: les professeurs du jour ont l'impression que les locaux sont en désordre le lendemain matin. Même perception chez les professeurs de l'Education aux adultes.

- Dans les laboratoires et les ateliers, on utilise dans plusieurs cas le matériel courant acheté par l'administration du jour. On procède alors par la méthode du "remplacement". Cette fois, c'est l'autre administration qui s'en préoccupera. Conséquence: au moment où l'on compte sur du matériel, il n'y est plus, d'où sentiment de frustration.

- Enfin, tout changement mineur dans l'organisation par une administration a des répercussions immédiates et plus ou moins graves sur l'autre.

- Pas de politique d'ensemble de la fonction contrôle.

- On ne se sent pas trop préoccupé du besoin d'avoir des inventaires.

- Le souci de rentabiliser les effectifs est plutôt faible et marginal.

- Quant au souci de rentabiliser les ressources matérielles et financières, bien que l'on semble intéressé, que le temps consacré soit faible et qu'on aimerait y consacrer plus de temps, cela demeure une notion plutôt absente, voire même abstraite. On parle d'inflation, d'indexation des sommes allouées. Tout semble un dû et personne ne sent le besoin de réagir: "si on veut qu'on fasse de l'éducation qu'on y mette le prix".

Le processus administratif et l'évaluation

- Les tâches des adjoints, des gérants et du technicien en organisation scolaire ne sont pas identifiées clairement, écrites et négociées avec le principal.

- La vision globale de ce qui pourrait être fait sur le plan administratif ne se dégage pas et on dégage encore moins à qui confier la responsabilité et l'autorité d'une façon claire.

En effet, l'analyse du tableau 14 démontre d'une façon assez évidente comment les opinions sont partagées sur toutes les tâches et surtout lorsque l'on parle de responsabilité et d'autorité.

- Les réseaux de communication et d'information trop souvent inopérants.

Constats au niveau de l'ensemble de l'organisation

- Cahier de politiques et règlements inexistant au niveau de la Commission.

- Directives non-codifiées, non-ordonnancées.

- Discordance des directives émanant des services.

- Instrumentation faible des services à l'endroit des équipes de direction.

- Incompréhension au niveau des écoles de l'autorité fonctionnelle des services.

Constats au niveau de l'école

- Les attentes et les rôles ne sont pas assez clairement exprimés entre le principal et ses adjoints.

- Les cahiers de gestion lorsqu'il y en a au niveau de l'école représent-ils un outil valable et utilisé par l'ensemble du personnel tout au cours de l'année ? Un doute !

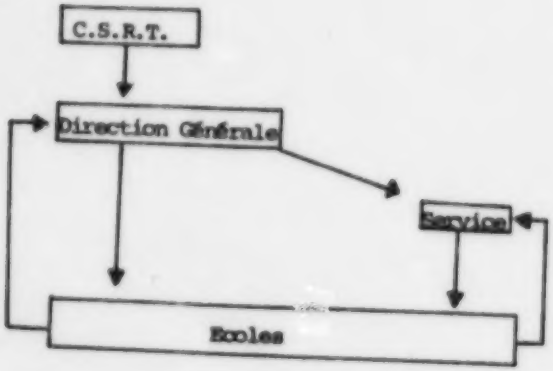
- La communication semble souvent un point d'accrochage au niveau des équipes ! Le quotidien pèse-t-il si lourdement que prendre le temps de communiquer est considéré comme un luxe ?

- Le "feedback" écoles - direction générale, écoles-services, phénomène lent et difficile.

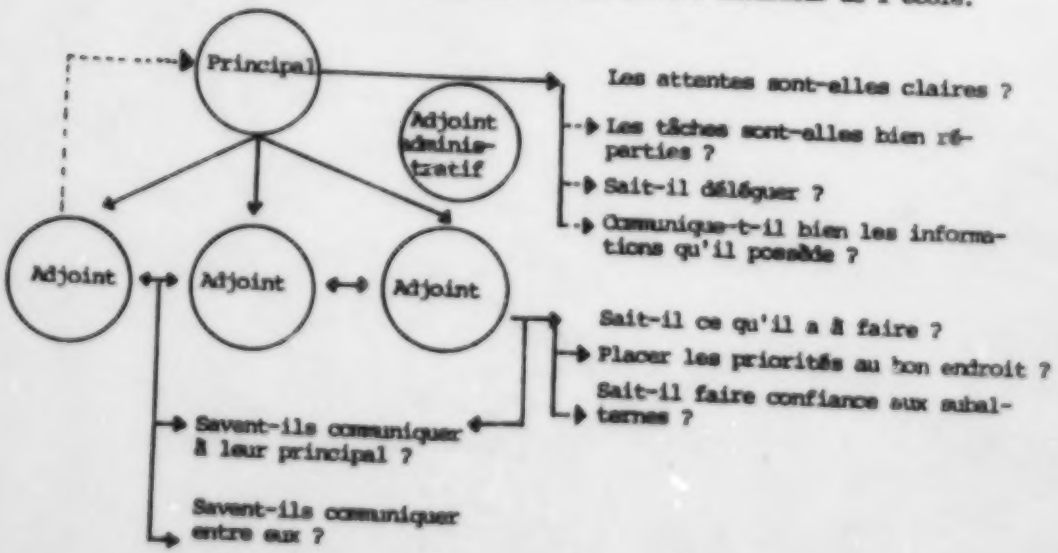
- Les communications avec la famille. Quoi de neuf à part le bulletin ?

GRAPHIQUE

- Problème de communication



Le même problème de communication se retrouve à l'intérieur de l'école.



Sur ce thème, au niveau du tableau 14, il convient de faire ressortir certaines données:

a) Lorsqu'il s'agit de transmettre et interpréter les directives émanant soit de la direction générale ou des services, l'intérêt semble assez relatif.

b) Quant au feedback, lorsqu'il s'agit de transmettre aux autorités les rapports et informations pertinentes, l'intérêt est relatif, le temps consacré est faible et on indique qu'on consacre assez de temps. L'école, composante d'un système commission semble une notion absente de la réalité quotidienne.

c) D'autre part, on semble avoir une volonté assez nette de créer des réseaux de communication et d'information valables.

De la théorie à la pratique il n'y a très souvent qu'un pas, mais en communication, comment le franchir ?

Les résultats constatés ne démontrent pas que le pas est franchi !

II - Dimension pédagogique

1. Présentation des données

CSR DE TILLY ---> ANALYSE DES TÂCHES DES ÉQUIPES DE GESTION : GESTION PÉDAGOGIQUE

Tableau 15

Tâche		Ce que vous faites: Intérêt faible	Intérêt moyen	Intérêt grand		Temps con. faible	Temps con. moyen	Temps con. beaucoup		Conseils & appuis (- de temps / + de temps): beaucoup moins	moins	juste autant	plus	beaucoup plus	sans opinion		Pos. d'apporter un conseil: oui	non	peut-être		Ressources disp.: MEQ	C.S.R. Tilly	Personnel dans l'école	ailleurs		Responsabilité: aucune	partagée	complète		Pouvoir: aucun	partiel	complet		Pertinence: oui	non	
Élaborer le programme institutionnel de l'école.	1	3	2	19	2	9	11	4	2	0	0	7	13	4	0	2	12	2	7	5	7	11	5	0	3	1	16	6	3	1	17	3	5	21	1	6
	%	13	8	79		36	46	17		0	0	29	54	17	0		57	10	33		30	48	22	0		4	70	26		5	81	14		95	5	
Statuer sur les critères de promotion pour l'année qui vient.	2	4	5	16	1	9	13	3	1	0	1	11	8	5	0	1	10	6	5	5	4	12	7	0	3	2	17	5	2	2	16	4	4	22	2	2
	%	16	20	64		36	52	12		0	4	44	32	20	0		48	29	24		17	52	30	0		8	71	21		9	73	18		92	8	
S'impliquer dans l'opération "choix de cours".	3	2	8	16	0	9	12	5	0	0	2	14	8	2	0	0	13	7	1	5	1	9	13	1	2	1	14	10	1	0	7	14	5	23	2	1
	%	8	31	62		35	46	19		0	8	54	31	8	0		62	33	5		4	38	54	4		4	56	40		0	33	67		92	8	
Voir à l'organisation des journées pédagogiques.	4	7	4	14	1	14	8	3	1	0	1	8	12	4	0	1	10	7	3	6	0	9	14	0	3	1	12	11	2	1	9	12	4	22	1	3
	%	28	16	56		56	32	12		0	4	32	48	16	0		50	35	15		0	39	61	0		4	50	46		5	41	55		96	4	
Préparer l'entrée au secondaire.	5	7	7	9	3	16	6	2	4	0	0	14	6	3	0	3	6	6	6	8	0	9	12	1	4	1	10	10	5	2	9	10	5	21	2	3
	%	30	30	39		66	27	9		0	0	61	26	13	0		33	33	33		0	41	55	5		5	48	48		10	43	48		91	9	
Connaître et appliquer les documents du MEQ concernant les examens du MEQ et la certification.	6	7	11	6	2	19	3	1	3	0	0	12	12	0	0	2	5	8	4	9	9	7	5	1	4	1	13	9	3	2	11	8	5	22	1	3
	%	29	46	25		83	13	4		0	0	50	50	0	0		29	47	24		41	32	23	5		4	57	39		10	52	38		96	4	
Juger la qualité des questionnaires d'examens.	7	7	9	7	3	21	2	0	3	0	0	9	7	7	0	3	12	5	6	3	3	3	12	4	4	2	11	10	3	3	6	12	5	22	1	3
	%	30	39	30		91	9	0		0	0	39	30	30	0		52	22	26		14	14	55	18		9	48	43		14	29	57		96	4	
Superviser l'enseignement qui se donne à l'école dans chacun des secteurs.	8	6	7	12	1	21	3	0	2	0	0	4	11	9	0	2	7	6	10	3	4	6	7	4	5	1	12	10	3	1	12	9	4	22	1	3
	%	24	28	48		88	13	0		0	0	17	46	38	0		30	26	43		19	29	33	19		4	52	43		5	55	41		96	4	
Être critique face aux méthodes d'enseignement utilisées.	9	4	10	11	1	21	2	1	2	0	0	3	10	10	0	3	7	6	9	4	4	8	6	3	5	1	13	9	3	3	11	8	4	21	1	4
	%	16	40	44		88	8	4		0	0	13	43	43	0		32	27	41		19	38	29	14		4	57	39		14	50	36		95	5	
Déceler les processus d'apprentissage déficients.	10	5	8	11	2	22	1	1	2	0	0	4	10	10	0	2	6	8	9	3	3	10	5	5	3	1	12	10	3	2	13	7	4	22	1	3
	%	21	33	46		92	4	4		0	0	17	42	42	0		26	35	39		13	43	22	22		4	52	43		9	59	32		96	4	
Connaître les programmes d'enseignement.	11	4	7	14	1	21	2	1	2	0	0	3	12	8	1	2	9	8	7	2	7	8	4	4	3	2	10	12	2	1	10	12	3	23	1	2
	%	16	28	56		88	8	4		0	0	13	50	33	4		38	33	29		30	35	17	17		8	42	50		4	43	52		96	4	
Connaître les priorités pédagogiques de chacun des départements par niveau d'enseignement.	12	5	6	14	1	21	3	0	2	1	0	1	13	9	0	2	8	6	10	2	3	7	10	3	3	2	10	11	3	2	9	11	4	22	1	3
	%	20	24	56		88	13	0		4	0	4	54	38	0		33	25	42		13	30	43	13		9	43	48		9	41	50		96	4	
Connaître les points faibles à corriger dans chacun des départements.	13	6	7	11	2	20	2	1	3	0	1	2	13	7	0	3	7	5	11	3	1	4	16	1	4	1	10	12	3	1	10	11	4	23	0	3
	%	25	29	46		87	9	4		0	4	9	57	30	0		30	22	48		5	18	73	5		4	43	52		5	45	50		100	0	
Répondre devant les parents de la qualité de l'enseignement qui est dispensé dans son école.	14	5	6	14	1	16	7	1	2	0	0	5	13	6	0	2	7	7	9	3	1	2	13	2	6	1	11	11	3	1	9	12	4	22	1	3
	%	20	24	56		67	29	4		0	0	21	54	25	0		30	30	39		6	11	72	11		4	48	48		5	41	55		96	4	

2. Constats

a) Absence de supervision pédagogique au niveau de l'école.

Parallèlement à la départementalisation, à la spécialisation des enseignants, on aurait pu s'attendre à une approche plus scientifique, voire même raffinée de la supervision pédagogique. Au contraire, depuis la polyvalence et le décloisonnement, nous assistons à un laisser-aller au niveau de la gestion pédagogique et ce aux dires même des directions d'écoles.

"On ne peut absolument pas vérifier l'enseignement qui se donne".

" La supervision ne se fait pas, faute de temps".

"Il se fait peu de choses, en fait, on ne fait que ramasser des plans d'études".

"Dans une telle enceinte, la gestion pédagogique se résume à peu de choses: faire en sorte que les élèves aillent en classe, et qu'il y ait de l'ordre".

"Entrer dans les classes, ce serait mal vu par les professeurs".

"La supervision pédagogique, on a fait toutes sortes de choses dans l'école, excepté cela".

"C'est tellement sporadique notre action dans ce domaine, que face aux enseignants, on se ridiculise".

"Pour les enseignants, la pédagogie ne relève plus de la direction, mais uniquement d'eux".

"On est compétent, mais on n'a pas le temps".

"C'est la fonction pour laquelle les directions d'écoles sont de moins en moins préparées. On néglige la supervision de l'enseignement, mais on ne néglige pas pour autant la supervision de l'enseignant dans ses attitudes, dans ses contacts avec les étudiants. La supervision de l'enseignement nécessiterait tout un renouveau et beaucoup de temps".

b) Alors que nous constatons une carence de supervision pédagogique au niveau de l'école, on introduit dans la structure des conseillers pédagogiques qui prennent certaines responsabilités en ce domaine. Les directions, dans l'impossibilité de faire autrement, en viennent à considérer qu'ils ont une responsabilité partagée dans la supervision pédagogique avec les services de l'enseignement. Elles considèrent qu'elles n'ont pas l'autorité complète en la matière et ont tendance à se placer en situation de dépendance et d'attente par rapport aux services de l'enseignement.

Ainsi dans le tableau 15, lorsqu'il s'agit de superviser l'enseignement qui se donne à l'école dans chacun des secteurs:

- Le temps consacré est très faible
- On ne sait pas très clairement qui sont les ressources disponibles
- La responsabilité est partagée
- L'autorité est partagée

Et pourtant, il s'agit de ce qui se passe de plus important dans l'école.

D'ailleurs, ce qui se dégage d'une façon très nette dans l'ensemble du tableau 15, c'est principalement le temps très faible consacré aux différentes tâches de la dimension gestion pédagogique.

Toutefois, nous notons un désir d'apporter un correctif.

T â c h e

Tâche	Possibilité d'apporter un correctif
7	60%
8	82%
9	86%
10	82%
11	83%
12	91%
13	86%
14	79%

Raisons de cet état de fait:

- On ne sait pas en quoi elle consiste
- Manque de temps
- Manque de préparation

- Le chef de groupe peut-il assurer un leadership ?

- Le fossé s'élargit-il de jour en jour entre la direction et les enseignants ?

Mais le tableau 15 nous ramène vite à la réalité en nous indiquant une relative impuissance à apporter un correctif dans la situation actuelle.

T â c h e

Tâche	Impossibilité d'apporter un correctif
8	69%
9	67%
10	73%
11	62%
12	66%
13	68%
14	69%

D'autre part, une autre analyse des tâches apparaissant au tableau 15 nous permet de mettre en lumière le portrait suivant après un regroupement significatif:

- Est-on en mesure d'intervenir pour aider l'enfant en difficulté, pour encourager l'élève qui a soif d'apprendre ?

- Quelqu'un est-il en mesure d'induire les valeurs qui sont transmises aux élèves par la voie de l'enseignement ?

- L'enfant sait-il ce qu'on attend de lui ?

- L'enfant sait-il ce que l'enseignement lui procurera ?

- Y a-t-il cohérence d'un programme à un autre, d'un niveau à un autre à l'intérieur d'une même discipline ?

- La direction est-elle au courant de ce qui se fait dans les classes ?

- Les enseignants croient-ils encore à la compétence des directions d'écoles ?

- Les journées pédagogiques servent-elles la pédagogie ?

- L'absence de leadership pédagogique de la direction n'est-elle pas une cause de l'échec de la formule du chef de groupe ?

- Manque d'instruments
- Manque d'information. Les directions ont perdu le pouvoir que donne l'information de première main. En effet, ce sont les chefs de groupe qui depuis 1972 à cause des réunions régionales auxquelles ils sont convoqués ou encore parce qu'ils sont délégués très souvent aux réunions provinciales et aux congrès, qui possèdent très souvent l'information avant les directions d'écoles. Il est difficile de comprendre que le syndicat n'ait pas vu là un terrain propice à la prise du pouvoir !

Conséquences:

Qu'il nous soit permis ici d'énumérer un certain nombre de questions qui demeurent sans réponses. Nous prétendons toutefois qu'elles devraient faire l'objet de réflexion chez les différents partenaires à l'intérieur de l'école.

- L'enfant reçoit-il la qualité d'enseignement auquel il a droit ?

- Est-il suivi dans son apprentissage ?

Tâche			
1	Programme institutionnel	Toutes les tâches sont plutôt techniques. Elles demandent des habiletés de cet ordre.	(1)
2	Critères de promotion		
3	Opération choix de cours		
5	Entrée au secondaire		
11	Les programmes d'enseignement	Prémices à la supervision pédagogique. Les tâches se situent à un niveau plus intellectuel et demandent des habiletés conceptuelles.	(2)
12	Les priorités pédagogiques		
8	Supervision pédagogique	C'est un travail conceptuel exigeant des habiletés humaines et oblige à porter des jugements de valeur sur ce qui se fait. On se situe au niveau qualitatif.	(3)
10	Processus d'apprentissage		
9	Méthodes d'enseignement		
7	Questionnaires d'examens		

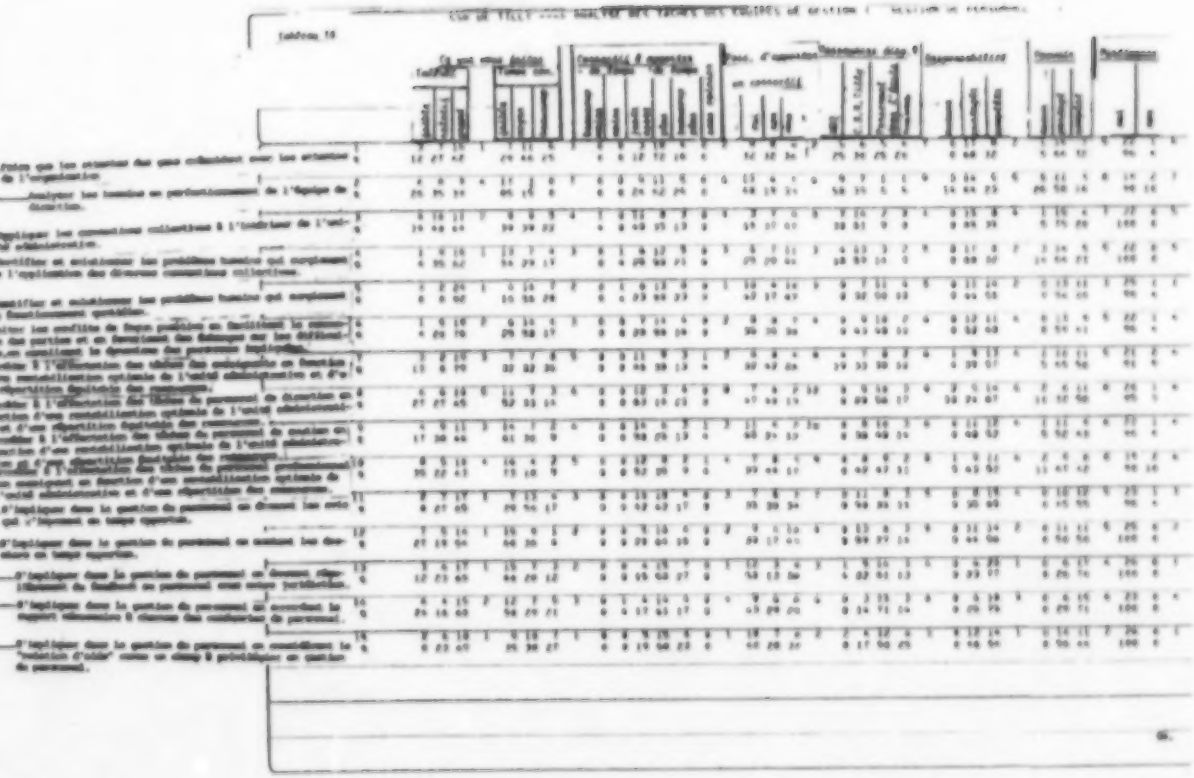
① C'est le niveau où l'on retrouve le moins de correctifs à apporter, là où l'on semble le plus prêt. Ce sont des tâches plus techniques n'exigeant pas une grande implication personnelle, mais du temps et de la disponibilité. Il n'y a pas de jugement de valeur à porter sur la qualité. L'équipe de direction est responsable de ces opérations. C'est un élément de sécurité très fort.

② Les tâches 11 et 12 par contre demandent un effort individuel. Le directeur n'est plus porté par une équipe. Il y a des communications à établir écoles-services. D'où besoin d'instrumentation. Insatisfaction très forte devant le constat d'un manque d'instrumentation. Insécurité compréhensible. Insistance sur les habiletés humaines à développer afin de réaliser cette tâche essentielle de supervision pédagogique.

Il apparaît important de noter qu'il serait illogique que les entrevues nous aient révélé qu'il se faisait de la supervision pédagogique, puisque nous constatons de très grandes lacunes au niveau des préalables à la supervision.

III - Dimension gestion de personnel

1. Présentation des données.



2. Constats

- Communications avec le service du personnel perçues comme difficiles;
- On ne sait pas qui est responsable des dossiers;
- On s'attend généralement à peu d'aide du service du personnel;
- La gestion du personnel est limitée aux cas marginaux. Ces constats qui se dégagent des entrevues avec les équipes de direction ne coïncident pas tout à fait avec les données recueillies à l'aide du questionnaire. En effet, aux préoccupations suivantes, à savoir: "faire que les attentes des gens coïncident avec les attentes de l'organisation" pour les tâches 5, 6, 15, l'intérêt des gens est grand et le temps consacré est moyen, ce qui signifierait que la gestion de personnel est une préoccupation relativement importante alors que l'entrevue nous laisse vraiment percevoir le contraire pour une foule de raisons dont certaines seront assez significatives.

Les tâches 12, 13 et 14 sont assez révélatrices de ce constat. Elles impliquent une bonne instrumentation, une conception claire des rôles de chacun, un appui du service du personnel et des réseaux de communication bien établis. Alors que l'intérêt mani-

festé est grand, le temps consacré est faible et on ne semble pas pouvoir remédier à la situation dans le contexte actuel bien qu'on constate un correctif urgent à apporter.

De plus les entrevues nous indiquent que règle générale:

- On se sent démunis devant les gestes à poser;
- Manque de sécurité pour poser des gestes à l'endroit du personnel à superviser;
- Coefficient d'encadrement trop grand.

Tableau 17

RÉPARTITION DES EFFECTIFS POUR CHACUNE DES ÉCOLES

	C. de C.	Campus I	Katimavik	Sillery	Etchemins	Beauriv.	Pan.Lemay
Etudiants	1555	3219	630	571	2488	1276	1145
Professionnels enseignants	105	212	37.5	39	Avec p.couv. 160.5	83	76
PROFESSIONNELS NON ENSEIGNANTS:							
Aumoniers ou animateurs de pastorale	2	3	1	1	3	2	1.5
Conseillers d'orientation	2	3	1	1	2	1	1
Psychologues	1	1	-	-	1	-	-
Travailleurs sociaux	1	2	-	-	1	-	-
Orthopédagogues	1	1	-	-	1	-	-
Personnel technique:							
Infirmières	1	2	.5	.5	1	.5	.5
Techniciens en loisirs	1	1	-	-	1	1	-
Appariteurs	1	-	-	-	3	1	2
Techniciens en travaux pratiques	3	5	1	1	-	2	-
Techniciens en organisation scolaire	1	1	-	-	1	-	-
Bibliotechniciennes	1	4	1	1	1	1	1
Personnel administratif:							
Surveillants d'élèves	3	8	1	1	5.5	2.5	2
Agent de bureau I	2	3	-	-	2	-	-
Agent de bureau II	-	2	1	-	-	1	1

Tableau 17 REPARTITION DES EFFECTIFS POUR CHACUNE DES ECOLES

	C. de C.	Campus I	Katimavik	Sillery	Etchemins	Beauriv.	Pam.Iemay
Etudiants	1555	3219	630	571	2488	1276	1145
Professionnels enseignants	105	212	37.5	39	Avec p.couv. 160.5	83	76
PROFESSIONNELS NON ENSEIGNANTS:							
Aumoniers ou animateurs de pastorale	2	3	1	1	3	2	1.5
Conseillers d'orientation	2	3	1	1	2	1	1
Psychologues	1	1	-	-	1	-	-
Travailleurs sociaux	1	2	-	-	1	-	-
Orthopédagogues	1	1	-	-	1	-	-
Personnel technique:							
Infirmières	1	2	.5	.5	1	.5	.5
Techniciens en loisirs	1	1	-	-	1	1	-
Appariteurs	1	-	-	-	3	1	2
Techniciens en travaux pratiques	3	5	1	1	-	2	-
Techniciens en organisation scolaire	1	1	-	-	1	-	-
Bibliotechniciennes	1	4	1	1	1	1	1
Personnel administratif:							
Surveillants d'élèves	3	8	1	1	5.5	2.5	2
Agent de bureau I	2	3	-	-	2	-	-
Agent de bureau II	-	2	1	-	-	1	1

Tableau 17 RÉPARTITION DES EFFECTIFS POUR CHACUNE DES ÉCOLES

	C. de C.	Campus I	Katimavik	Sillery	Etchemins	Beauriv.	Pam.Lemay
Magasiniers	2	5	1	-	4	2	2
Secrétaires d'écoles	5	12	2	1	6	2	2
Secrétaires d'écoles senior	1	1	1	1	1	1	1
Téléphonistes	-	-	-	-	1	1	1
Auxiliaire de bureau	-	-	-	-	1	-	-

Tableau 10 CALCUL BRUT DES RATIOS ENTRE LES DIVERS TYPES D'EFFECTIFS DES ECOLES

Ecoles	Rapport entre Etudiants/Enseignants	Rapport entre Etudiants/Enseignants et Professionnels	Rapport entre Enseignants/Directeurs-adjoints	Rapport entre Enseignants et Professionnels/Directeurs-adjoints	Rapport entre Enseignants et personnel technique et Personnel administratif/Directeurs-adjoints et Adjoints administratifs	Rapport entre Etudiants/Directeurs-adjoints
Campagnes de Cartier	Ratio 14.81	13.88	21.	22. 4	22.17	311.
Campus I	Ratio 15.19	14. 5	23.56	24.67	26. 6	357.67
Katimavik	Ratio 16. 8	15.95	37. 5	39. 5	47. 5	630.
Hillery	Ratio 14.64	13.93	39.	41.	46. 5	571.
Etchemins	Ratio 15. 5	14.77	26.75	28.08	28. 7	414.67
Beaurivage	Ratio 15.37	14.84	41. 5	43.	33.67	638.
Pamphile Lemay	Ratio 15.07	14.59	38.	39.25	30.33	572.5

- Manque de motivation chez les gens;
- Doute à l'effet qu'une intervention aura du suivi au niveau de la Commission;
- Les gens ne se reconnaissent pas dans les décisions prises;
- Il faudrait réévaluer l'approche en gestion de personnel;
- Pas de politique définie à la Commission scolaire;
- Aucun mécanisme d'intégration à la fonction pour les directions d'écoles;
- Manque de préparation à la fonction "personnel";
- Il y aurait un grand pas à faire dans la satisfaction des besoins des gens. Ainsi dans le tableau 19 donnant des indices sur le degré de satisfaction des gens face à la tâche, il y aurait lieu d'être attentif à l'insatisfaction des principaux sur deux plans précisément:
  - dans la routine qu'ils perçoivent dans les tâches à réaliser;
  - et dans le peu d'opportunités d'avancements sur le plan professionnel.

N'y aurait-il pas lieu de s'interroger sur l'intérêt à aider les autres catégories de personnel lorsque le principal et ses adjoints voient la routine peser si lourd à l'intérieur du quotidien.

N'est-ce pas là un premier facteur à corriger ?

Tableau 19

C S H D E T I L L Y

ANALYSE DES TACHES DES EQUIPES DE GESTION
DEGRE DE SATISFACTION/TACHE

	NUMERO QUESTION	FORTEMENT INSATISFAIT	MODEREMENT INSATISFAIT	MODEREMENT SATISFAIT	FORTEMENT SATISFAIT	REJETS	TOTAL
Des activités de routine de votre tâche:	1	5	10	13	2	2	32
	%	17	33	43	7		
Des opportunités d'avancements sur le plan professionnel:	2	5	10	10	4	3	32
	%	17	34	34	14		
Des opportunités de diriger le travail d'autres personnes:	3	3	4	20	3	2	32
	%	10	13	67	10		
Des opportunités d'aider à établir des politiques:	4	6	3	10	4	1	32
	%	19	10	50	13		
Des opportunités d'être votre propre patron:	5	5	1	17	7	2	32
	%	17	3	57	23		
De la satisfaction que vous apportent vos collègues administrateurs:	6	4	9	10	8	1	32
	%	13	29	32	26		
De la variété des activités de votre tâche:	7	1	4	11	15	1	32
	%	3	13	35	48		
Des chances d'améliorer vos habiletés:	8	3	4	18	6	1	32
	%	10	13	58	19		
Du niveau de tension ressenti:	9	4	8	14	3	3	32
	%	14	28	48	10		
Des heures de travail:	10	6	8	10	7	1	32
	%	19	26	32	23		
De l'opportunité d'utiliser vos aptitudes:	11	1	7	15	8	1	32
	%	3	23	48	26		
De l'opportunité d'utiliser vos connaissances:	12	1	7	16	5	1	32
	%	3	23	50	16		
Du sentiment de réalisation:	13	3	5	17	6	1	32
	%	10	16	55	19		
De l'évaluation que les autres font de votre travail:	14	3	10	15	2	2	32
	%	10	33	50	7		
De l'opportunité d'avoir de l'initiative:	15	2	3	20	6	1	32
	%	6	10	65	19		
De la liberté de prendre des décisions:	16	4	4	17	6	1	32
	%	13	13	55	19		
	TOTAL	56	97	243	92	24	512
		11,07 %	19,07 %	49,79 %	18,05 %		

- La commission scolaire perçue comme faible par rapport au Syndicat;
- La commission scolaire perçue comme perdant souvent ses causes.

Raisons de ces états de faits:

- Le quotidien qui canalise toutes les énergies;
- Manque d'instrumentation;
- Absence de politique définie en gestion de personnel;
- Perception d'un patron faible devant le syndicat;
- Des réseaux de communication déficients;
- Les habiletés en relations humaines pas assez développées;
- Syndicalisation très forte des relations de travail;
- Passage assez brusque d'un syndicalisme professionnel à un syndicalisme de revendications.

Conséquences:

La gestion de personnel se limite aux cas marginaux et se traduit trop souvent par des stratégies d'intervention visant à extirper du milieu des candidats indésirables ne cadrant pas du tout dans le système.

Les procédures prévues dans les différentes conventions sont longues et fort complexes ce qui draine le temps et l'énergie du personnel de direction.

Une attitude de tolérance généralisée conditionnée par un sentiment de défaitisme qui s'exprime par: "On va encore perdre la face".

Ce faisant, on alimente la médiocrité chez le personnel.

Enfin, on perd de vue un des objectifs de l'organisation qui est d'offrir le meilleur service possible à l'élève et cela grâce à du personnel compétant soucieux d'amélioration et intéressé à faire les réajustements qui s'imposent.

IV Dimension "gestion de la vie étudiante"

1. Présentation des données

CSR DE TILLY ---> ANALYSE DES TACHES DES EQUIPES DE GESTION (GESTION DE LA VIE ETUDIANTE)

Tableau 10

		Ce que vous faites: Intérêt				Temps con.				Correctif à apporter: - de temps / + de temps							Poss. d'apporter un correctif				Ressources disp.					Responsabilité				Pouvoir				Pertinence		
		faible	relatif	grand		faible	moyen	beaucoup		beaucoup moins	moins	juste assez	plus	beaucoup plus	sans opinion		oui	non	[illegible]		MEQ	C.S.R. Tilly	Personnel dans l'école	aucune		aucune	partagée	complète		aucun	partagé	complet		oui	non	
Fournir aux étudiants les services de consultation qui leur sont nécessaires: psychologie-orthopédagogie-travailleur social-service de santé-conseiller d'orientation-pastorale.	1	2	6	17	2	10	10	5	2	0	2	14	4	3	0	4	6	9	6	6	4	7	10	1	5	2	13	10	2	1	17	6	3	23	2	
	%	8	24	68		40	40	20		0	9	61	17	13	0		29	43	29		18	32	45	5		8	52	40		4	71	25		92	8	
Aider les élèves à identifier leurs problèmes et les diriger vers les services compétents.	2	3	5	17	2	12	6	7	2	2	0	12	6	4	0	3	5	9	7	6	2	4	11	5	5	1	15	7	4	2	14	7	4	22	2	
	%	12	20	68		48	24	28		8	0	50	25	17	0		24	43	33		9	18	50	23		4	65	30		9	61	30		92	8	
Déterminer l'horaire des étudiants.	3	5	8	11	3	13	7	4	3	2	0	14	7	0	0	4	3	10	6	8	0	8	10	2	7	2	9	11	5	2	11	9	5	21	2	
	%	21	33	46		54	29	17		9	0	61	30	0	0		16	53	32		0	40	50	10		9	41	50		9	50	41		91	9	
Voir au contrôle des retards et des absences des élèves.	4	4	5	15	3	10	8	6	3	3	4	11	5	1	0	3	8	10	3	6	0	1	19	2	5	1	13	9	4	1	13	9	4	19	3	
	%	17	21	63		42	33	25		13	17	46	21	4	0		38	48	14		0	5	86	9		4	57	39		4	57	39		86	14	
Maintenir à jour les dossiers des étudiants.	5	7	5	12	3	17	4	3	3	4	1	12	6	0	0	4	5	10	5	7	0	0	18	2	7	2	9	12	4	1	10	12	4	19	4	
	%	29	21	50		71	17	13		17	4	52	26	0	0		25	50	25		0	0	90	10		9	39	52		4	43	52		83	17	
Elaborer le règlement étudiant.	6	3	7	15	2	9	11	5	2	0	0	17	6	2	0	2	7	7	6	7	0	4	13	4	6	1	11	11	4	2	9	11	5	19	1	
	%	12	28	60		36	44	20		0	0	68	24	8	0		35	35	30		0	19	62	19		4	48	48		9	41	50		95	5	
Collaborer à la mise sur pied d'une charte étudiante.	7	8	6	10	3	18	5	1	3	3	2	15	3	0	0	4	8	9	3	7	2	3	14	2	6	3	12	8	4	2	12	8	5	15	5	
	%	33	25	42		75	21	4		13	9	65	13	0	0		40	45	15		10	14	67	10		13	52	35		9	55	36		75	25	
Voir à la discipline chez les étudiants.	8	3	6	17	1	8	6	11	2	3	5	12	4	0	0	3	11	7	5	4	2	2	17	2	4	2	15	8	2	1	14	10	2	22	3	
	%	12	23	65		32	24	44		13	21	50	17	0	0		48	30	22		9	9	74	9		8	60	32		4	56	40		88	12	
Appliquer le règlement sur le comportement étudiant.	9	3	6	17	1	7	8	11	1	3	5	12	4	1	0	2	11	6	3	5	0	1	19	2	5	1	14	9	3	1	12	10	4	20	3	
	%	12	23	65		27	31	42		12	20	48	16	4	0		50	30	14		0	5	86	9		4	58	38		4	52	43		87	13	
Evaluer le progrès des étudiants à l'aide des bulletins scolaires et des rapports des enseignants.	10	5	6	14	2	13	8	3	3	1	3	9	10	0	0	4	10	6	4	7	0	2	18	2	5	2	12	9	4	1	8	14	4	21	2	
	%	20	24	56		54	33	13		4	13	39	43	0	0		50	30	20		0	9	82	9		9	52	39		4	35	61		91	9	
Voir à l'organisation et à la supervision des activités étudiantes.	11	5	11	9	2	16	6	3	2	0	1	14	6	3	0	3	6	9	4	8	0	2	18	2	5	1	17	6	3	1	13	11	2	22	2	
	%	20	44	36		64	24	12		0	4	58	25	13	0		32	47	21		0	9	82	9		4	71	25		4	52	44		92	8	
Faire en sorte que les étudiants de secondaire V reçoivent en temps les informations pour l'inscription au C.E.G.E.P.)	12	8	4	10	5	17	5	0	5	0	1	12	5	0	1	8	5	10	0	12	1	8	8	1	9	1	14	4	8	2	14	4	7	16	3	
	%	36	18	45		77	23	0		0	5	63	26	0	5		33	67	0		6	44	44	6		5	74	21		10	70	20		84	16	
Aider les élèves à se regrouper en associations étudiantes.	13	11	7	7	2	15	7	2	3	2	1	16	1	1	1	5	6	10	1	10	1	3	16	2	5	2	14	7	4	1	13	10	3	16	6	
	%	44	28	28		63	29	8		9	5	73	5	5	5		35	59	6		5	14	73	9		9	61	30		4	54	42		73	27	
Voir à l'animation et au fonctionnement du conseil étudiant.	14	7	8	10	2	13	8	4	2	2	1	17	2	1	1	3	5	10	3	9	1	0	19	3	4	2	15	7	3	2	13	9	3	17	5	
	%	28	32	40		52	32	16		8	4	71	8	4	4		28	56	17		4	0	83	13		8	63	29		8	54	38		77	23	
Gérer les fonds étudiants.	15	8	10	8	1	16	6	3	2	2	1	17	2	2	1	2	7	10	2	8	0	3	16	3	5	0	17	7	3	0	14	10	3	18	4	
	%	31	38	31		64	24	12		8	4	68	8	8	4		37	53	11		0	14	73	14		0	71	29		0	58	42		82	18	
Organiser les activités sportives et socio-culturelles dans l'école.	16	8	9	8	2	17	3	4	3	2	1	14	3	1	1	5	8	10	2	7	0	5	16	2	4	1	15	7	4	1	15	7	4	17	4	
	%	32	36	32		71	13	17		9	5	64	14	5	5		40	50	10		0	22	70	9		4	65	30		4	65	30		81	19	
Prévoir les ressources (humaines, financières et matérielles) à utiliser pour répondre aux besoins des élèves.	17	1	10	14	2	11	12	2	2	0	2	13	6	3	0	3	10	5	4	8	1	10	9	2	5	0	20	5	2	0	17	7	3	23	0	
	%	4	40	56		44	48	8		0	8	54	25	13	0		53	26	21		5	45	41	9		0	80	20		0	71	29		100	0	

2. Constats

- Vie étudiante est souvent synonyme de discipline (absences - comportement - renvois), d'activités étudiantes (loisirs - sports - danses);

- Le principal-adjoint qui a la responsabilité de ce secteur est plus centré sur l'organisation technique d'activités que sur les valeurs à aller chercher au sein de ces activités.

- Selon les équipes, la vie étudiante gruge parfois jusqu'à 90% de leur temps.

Il est intéressant de noter ce que révèle le questionnaire face à cet énoncé. Si nous prenons pour acquis que vie étudiante est synonyme de discipline et organisation d'activités, voilà ce que les données révèlent.

	INTERET	TEMPS CONSACRE	CORRECTIF A APPORTER SUR LE TEMPS	CORRECTIF POSSIBLE
- Voir au contrôle des retards et absences:	grand	plutôt faible	juste assez	non
- Elaborer le règlement étudiant:	grand	moyen	juste assez	non
- Collaborer à la mise sur pied d'une charte étudiante:	+ ou - grand	faible	juste assez	non
- Voir à la discipline chez les étudiants:	grand	grand	juste assez	non
- Appliquer le règlement sur le comportement:	grand	grand	juste assez	non
- Voir à l'organisation et à la supervision des activités étudiantes:	moyen	faible	juste assez	non
- Voir à l'animation et au fonctionnement du conseil étudiant:	moyen	faible	juste assez	non
- Organiser les activités sportives et socio-culturelles:	relatif	faible	juste assez	non

Ces données nous laissent un peu perplexe car elles indiquent que contrairement à ce que nous énoncions précédemment, la vie étudiante se résumerait plutôt à la discipline et au comportement étudiante, les autres éléments n'ayant pas plus qu'il faut la faveur des personnes impliquées.

- L'école est souvent au bout de ses ressources dans le secteur;
- Dans les petites écoles, difficulté de référer à des services professionnels;
- Les réseaux de communication sont fort complexes lorsqu'il s'agit de cas à référer;
- Certaines catégories de professionnels ont des tâches trop limitées, leurs efforts sont trop concentrés sur l'individu et pas assez sur le groupe;
- Les professionnels ne jouent pas leur rôle d'instrumentation des enseignants et d'information quant à leur apport dans l'organisation;
- Souvent les cadres à l'intérieur desquels l'école doit fonctionner deviennent des carcans.

Raisons:

- La formation des maîtres depuis l'avènement de la spécialisation et les lacunes au niveau de la régie de classe sont responsables en partie du temps que les directeurs doivent consacrer à l'aspect disciplinaire dans l'école;

- Ceci se double d'une absence de politique sur le comportement étudiant;

- Le contact avec la famille s'est grandement détérioré depuis l'avènement de la polyvalence. D'une part, les parents ne comprennent pas tous les bouleversements qui se passent dans le monde scolaire ce qui a pour conséquence directe de les éloigner de l'école au moment où celle-ci aurait grand besoin d'être appuyée; d'autre part, ces changements surviennent à un moment où l'on remarque une évolution marquée du contexte social et familial.

- L'école n'est plus un milieu où il est possible de faire l'unanimité autour de valeurs sûres et de la manière de définir ces valeurs et surtout de les vivre, tout en permettant un certain nombre de réalisations.

Raisons:

- La formation des maîtres depuis l'avènement de la spécialisation et les lacunes au niveau de la régie de classe sont responsables en partie du temps que les directeurs doivent consacrer à l'aspect disciplinaire dans l'école;

- Ceci se double d'une absence de politique sur le comportement étudiant;

- Le contact avec la famille s'est grandement détérioré depuis l'avènement de la polyvalence. D'une part, les parents ne comprennent pas tous les bouleversements qui se passent dans le monde scolaire ce qui a pour conséquence directe de les éloigner de l'école au moment où celle-ci aurait grand besoin d'être appuyée; d'autre part, ces changements surviennent à un moment où l'on remarque une évolution marquée du contexte social et familial.

- L'école n'est plus un milieu où il est possible de faire l'unanimité autour de valeurs sûres et de la manière de définir ces valeurs et surtout de les vivre, tout en permettant un certain nombre de réalisation s.

- La création de grands ensembles scolaires a fait naître de nouveaux besoins, notamment en services de consultation afin d'aider les jeunes à vivre et à se débrouiller à l'intérieur de ces systèmes de plus en plus complexes.

  Mais les ressources ne sont pas intarissables et les besoins sont de plus en plus grands. On a fait surgir des besoins et la ressource n'est pas toujours équivalente pour y répondre dans la situation présente;

- Le principal-adjoint est devenu le seul recours de l'étudiant, celui qui peut l'aider à faire la synthèse, le véritable point de jonction du système.

  Cette nouvelle dimension de la tâche, elle lui a été parachutée sans préparation; il doit être à la fois conseiller, travailleur social, psychologue, confident et on en passe. Il y a peut-être là une raison à l'atrophie de la dimension vie étudiante dans les écoles secondaires.

Conséquences:

1) Les attentes face à la Commission scolaire sont très grandes;

2) On reconnaît que pour normaliser les situations difficiles, et elles sont nombreuses, les ressources sont à la commission;

3) Devant l'expression de besoins en ressources humaines et matérielles, l'école admet difficilement qu'un service puisse l'aider car les services sont réputés loin de l'école et de ses besoins;

4) Les exigences des parents en regard de l'école de leur enfant résident avant tout dans la discipline - l'ordre. Il devient alors extrêmement difficile pour un service ou une école de trop innover dans le domaine.

B) Données recueillies auprès des directeurs de services

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, dans toute organisation nous retrouvons un ensemble de personnes qui interagissent entre elles et qui cherchent à coordonner leurs efforts vers l'atteinte d'objectifs même si ceux-ci ne sont pas toujours clairement définis et acceptés de tous.

Ainsi à la commission scolaire, les écoles et services représentent les éléments du système communément appelés les unités administratives qui sont en interactions continuelles, contribuant à leur façon au processus d'apprentissage et de formation.

Nous nous devions donc de recueillir un certain nombre de données auprès des chefs de services afin de vérifier:

- leur rôle et responsabilité en tant que service;
- leurs attentes en regard des fonctions exercées et de la responsabilité qui leur incombe;
- les outils préparés par leur service dans le but d'aider les équipes de direction à mieux jouer leur rôle.

Ces entrevues ont permis de confirmer certaines de nos hypothèses initiales à savoir:

- que les services ne jouent pas assez leur rôle de support face à l'école;

- qu'il y a déséquilibre entre les attentes des services par rapport aux écoles et les instruments préparés à l'intention des équipes de direction dans les écoles; (manque d'instrumentation)

- Incompréhension des rôles et responsabilités - services - écoles;

- Il y a souvent une mauvaise utilisation des compétences aux deux niveaux;

C) La gestion des écoles, les jeux de forces et les interactions qui s'y vivent quotidiennement. (questionnaire # 2).

En acceptant de concevoir l'école comme un système composé de sous-systèmes interreliés et interdépendants, on reconnaît par le fait même qu'il doit y avoir des échanges et des interrelations continuels à l'intérieur de ce système.

A titre de complément à notre cueillette des données, nous avons pensé demander à ceux-mêmes qui vivent dans l'école ou qui gravitent autour de se faire entendre à l'occasion de cette recherche. Leur contribution nous permettra de dégager certains indices révélateurs des échanges entre les personnes, des perceptions des différentes composantes ou catégories de personnel et surtout des jeux de forces inévitables et salutaires dans la mesure où ils servent de pulsion au dynamisme du milieu.

Synthèse des résultats du questionnaire numéro 2 sur la gestion des écoles, les jeux de forces et les interactions.

1ère partie

Pour chaque énoncé, les réponses "aucune opinion et rejets" ont été écartées.

Valeur moyenne

Chaque possibilité de réponse a reçu une valeur, soit:

Fortement en désaccord	1
Modérément en désaccord	2
Modérément d'accord	3
Parfaitement d'accord	4

De sorte qu'il nous a été possible de calculer pour chaque énoncé une valeur moyenne.

Indice d'une tendance significative

De l'ensemble des valeurs moyennes des énoncés, nous avons calculé la moyenne des moyennes et l'écart-type. Ainsi, il devient possible de dégager une tendance significative pour chaque énoncé.

Considérant le jeu très serré des valeurs moyennes:

- l'indice + + sera octroyé à un écart-type supérieur à la moyenne. Il dénote une tendance très positive en regard de l'énoncé;

- l'indice + sera octroyé à un demi écart-type supérieur à la moyenne. Il dénote une tendance significative positive avec l'énoncé;

- l'indice "nil" sera octroyé aux valeurs moyennes se situant à plus ou moins un demi écart-type de la moyenne;

- l'indice - sera octroyé à un demi écart-type inférieur à la moyenne. Il dénote une tendance significative négative avec l'énoncé;

- l'indice - - sera octroyé à un écart-type inférieur à la moyenne. Il dénote une tendance très négative en regard de l'énoncé.

Pour bien saisir la portée de son intervention, l'administration doit vérifier si son mode de fonctionnement correspond aux attentes des uns et des autres. Comment l'administration est perçue par les autres composantes et comment elle perçoit les autres.

TABLEAU NUMERO 21 A

L'ADMINISTRATION VUE PAR LES ADMINISTRATEURS

QUESTION	VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANC
L'administration est généralement éveillée aux problèmes qui se font jour dans l'école:	3.64	+ +
L'administration est sensibilisée aux problèmes des enseignants:	3.54	+ +
L'administration est sensibilisée aux problèmes des étudiants:	3.38	+
L'administration est sensibilisée aux problèmes du personnel de soutien:	2.93	-
L'administration est sensibilisée aux problèmes des parents:	2.90	-
En général l'administration respecte l'initiative des gens:	3.06	NIL
L'administration respecte l'initiative des enseignants:	3.09	NIL
L'administration respecte l'initiative des professionnels:	3.26	NIL
L'administration respecte l'initiative des étudiants:	3.09	NIL
L'administration respecte l'initiative des parents:	3.00	-
L'opinion des différents groupes concernant les problèmes de l'école est généralement bien reçue de l'administration:	3.16	NIL
L'administration tient compte du point de vue des enseignants:	3.03	NIL
L'administration tient compte du point de vue des professionnels:	2.96	-
L'administration tient compte du point de vue des parents:	2.77	- -
L'administration tient compte du point de vue des étudiants:	2.64	- -
L'administration tient compte du point de vue du personnel de soutien:	2.76	- -
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail:	3.54	+ +
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les enseignants	3.38	+
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les professionnels:	3.33	+
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les étudiants:	3.38	+
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour le personnel de soutien:	3.30	+

moyenne : 3.14

écart-type : 0.27

Les questions regroupées par thème nous donnent les moyennes suivantes:

L'administration sensibilisée aux problèmes de l'école:
(1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6)
moyenne 3.2

L'administration respecte l'initiative des gens:
(14 - 15 - 16 - 17 - 18)
moyenne 3.1

L'administration tient compte du point de vue des gens:
(19 - 20 - 21 - 22 - 23 - 24)
moyenne 2.88

L'administration soucieuse de créer une atmosphère propice au travail:
(25 - 26 - 27 - 28 - 29)
moyenne 3.38

Ainsi, l'administrateur se perçoit d'abord comme soucieux de créer pour tous les groupes de personnel à l'intérieur de l'école une ambiance propice au travail.

Par la suite, il se reconnaît sensibilisé aux problèmes de l'école. Dans un troisième temps, avec un écart assez respectable l'administration tient compte du point de vue des gens.

Les autres groupes confirment-ils cela ?

CSR DE TILLY

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU NO [illegible]

PERCEPTION QUE LES AUTRES GROUPES ONT DE L'ADMINISTRATION

	NUMERO QUESTION	AUCUNE OPINION	FORTEMENT EN DESACCORD	MODEREMENT EN DESACCORD	MODEREMENT D'ACCORD	PARFAITEMENT D'ACCORD	AUTRES REJETS	TOTAL
Les différents groupes qui oeuvrent à l'intérieur de l'école sont sensibilisés aux problèmes de l'administration:	7	0	8	17	9	1	0	31
les enseignants sont conscients des problèmes de l'administration:	8	6	11	40	67	15	0	112
les professionnels sont conscients des problèmes de l'administration:	9	0	1	7	17	2	1	28
les parents sont conscients des problèmes de l'administration:	10	1	6	5	14	8	3	35
les soutiens sont conscients des problèmes de l'administration:	11	1	1	12	10	15	0	47
les étudiants sont conscients des problèmes de l'administration:	12	1	13	10	16	4	0	57
les commissaires sont conscients des problèmes de l'administration:	13	0	0	5	9	0	0	23
	TOTAL	7	40	106	126	48	1	328
	% AUG	2,13 %	12,19 %	32,31 %	38,41 %	14,63 %	0,30 %	

TABLEAU NUMERO 22 A

PERCEPTION QUE LES AUTRES GROUPES ONT DE L'ADMINISTRATION

QUESTION	VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
Les différents groupes qui oeuvrent à l'intérieur de l'école sont sensibilisés aux problèmes de l'administration:	1.97	- -
Les enseignants sont conscients des problèmes de l'administration:	2.51	NIL
Les professionnels sont conscients des problèmes de l'administration:	2.74	NIL
Les parents sont conscients des problèmes de l'administration:	2.71	NIL
Les soutiens sont conscients des problèmes de l'administration:	3.02	+
Les étudiants sont conscients des problèmes de l'administration:	2.22	-
Les commissaires sont conscients des problèmes de l'administration:	3.09	+ +

moyenne : 2.61

écart-type : 0.41

D'une façon générale, l'ensemble des groupes confirme cette perception que les administrateurs ont d'eux-mêmes.

Les mêmes questions regroupées par thème nous donnent les moyennes suivantes:

- L'administration sensibilisée aux problèmes de l'école:
  moyenne 2.8

- L'administration respecte l'initiative des gens:
  moyenne 2.75

- L'administration tient compte du point de vue des gens:
  moyenne 2.71

- L'administration soucieuse de créer une atmosphère propice au travail:
  moyenne 2.88

Bien que l'ensemble des groupes confirment la perception que les administrateurs ont d'eux-mêmes, il nous faut reconnaître que cela se situe à un degré d'intensité fort différent. Il nous apparaît toutefois intéressant dans un tel contexte où toutes les composantes de l'école semblent avoir la même perception, de constater les points forts reconnus par tous et chacun des groupes et pour l'administration de questionner les points faibles afin d'en rechercher les causes et d'y apporter des correctifs.

C S M DE TILLY

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU NO 23

L'ADMINISTRATION VUE PAR LES AUTRES CATEGORIES

	NUMERO QUESTION	AUCUNE OPINION	FORTEMENT EN DESACCORD	MODEREMENT EN DESACCORD	MODEREMENT D'ACCORD	PARFAITEMENT D'ACCORD	AUTRES REJETS	TOTAL
l'administration est généralement éveillée aux problèmes qui se font jour dans l'école:	1	5	22	53	144	71	2	297
l'administration est sensibilisée aux problèmes des enseignants:	2	17	32	61	125	62	0	297
l'administration est sensibilisée aux problèmes des étudiants:	3	5	29	69	143	52	2	297
l'administration est sensibilisée aux problèmes du personnel de soutien:	4	97	19	41	99	40	1	297
l'administration est sensibilisée aux problèmes des parents:	5	43	27	62	107	57	1	297
l'administration est sensibilisée aux problèmes des professionnels:	6	94	9	41	102	44	7	297
En général l'administration respecte l'initiative des gens:	14	6	42	67	119	59	4	297
l'administration respecte l'initiative des enseignants:	15	28	37	67	111	50	4	297
l'administration respecte l'initiative des professionnels:	16	80	10	45	98	51	8	297
l'administration respecte l'initiative des étudiants:	17	26	34	69	108	55	5	297
l'administration respecte l'initiative des parents:	18	56	21	59	86	58	16	297
l'opinion des différents groupes concernant les problèmes de l'école est généralement bien reçue de l'administration:	19	16	29	55	127	61	9	297
l'administration tient compte du point de vue des enseignants:	20	20	31	70	125	48	3	297
l'administration tient compte du point de vue des professionnels:	21	87	5	50	100	51	4	297
l'administration tient compte du point de vue des parents:	22	51	13	72	95	61	5	297
l'administration tient compte du point de vue des étudiants:	23	26	32	109	88	36	5	297
l'administration tient compte du point de vue du personnel de soutien:	24	100	34	61	65	31	6	297
l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail:	25	5	43	41	113	90	5	297
l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les enseignants:	26	16	49	53	102	72	5	297
l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les professionnels:	27	90	12	27	91	72	5	297
l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les étudiants:	28	11	27	47	133	75	3	297
l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour le personnel de soutien:	29	97	22	40	77	57	4	297
	TOTAL	986	579	1247	2359	1261	104	6536
	% MOY	15,05 %	8,86 %	19,08 %	36,10 %	19,29 %	1,59 %	

TABLEAU NUMERO 23 A

L'ADMINISTRATION VUE PAR LES AUTRES CATEGORIES

QUESTION	VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
L'administration est généralement éveillée aux problèmes qui se font jour dans l'école:	2.87	+
L'administration est sensibilisée aux problèmes des enseignants:	2.77	NIL
L'administration est sensibilisée aux problèmes des étudiants:	2.74	NIL
L'administration est sensibilisée aux problèmes du personnel de soutien:	2.79	NIL
L'administration est sensibilisée aux problèmes des parents:	2.76	NIL
L'administration est sensibilisée aux problèmes des professionnels:	2.92	+
En général l'administration respecte l'initiative des gens:	2.68	-
L'administration respecte l'initiative des enseignants:	2.66	-
L'administration respecte l'initiative des professionnels:	2.93	+
L'administration respecte l'initiative des étudiants:	2.68	-
L'administration respecte l'initiative des parents:	2.82	NIL
L'opinion des différents groupes concernant les problèmes de l'école est généralement bien reçue de l'administration:	2.80	NIL
L'administration tient compte du point de vue des enseignants:	2.68	-
L'administration tient compte du point de vue des professionnels:	2.96	+ +
L'administration tient compte du point de vue des parents:	2.85	NIL
L'administration tient compte du point de vue des étudiants:	2.51	- -
L'administration tient compte du point de vue du personnel de soutien:	2.48	- -
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail:	2.86	+
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les enseignants:	2.70	-
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les professionnels:	3.09	+ +
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les étudiants:	2.93	+
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour le personnel de soutien:	2.86	+

moyenne : 2.79

écart-type : 0.14

Questions regroupées par thème:

A- L'administration sensibilisée aux problèmes de l'école: moyenne: 3.38

B- L'administration respecte l'initiative des gens: moyenne: 3.09

C- L'administration tient compte du point de vue des gens: moyenne: 2.64

D- L'administration soucieuse de créer une atmosphère propice au travail: moyenne: 3.38

L'administration se dit beaucoup plus sensible aux problèmes des étudiants que ces derniers semblent le croire:

Etudiants	Administration
2.65	3.38

D'autre part les étudiants reconnaissent que l'administration est vraiment soucieuse de créer une atmosphère propice au travail:

Etudiants	Administration
3.14	3.38

Mais les deux groupes reconnaissent que l'administration n'est pas très enclin à tenir compte du point de vue des étudiants:

Etudiants	Administration
2.35	2.64

CSR DE TILLY

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU NO 24

L'ADMINISTRATION VUE PAR LES ETUDIANTS

	NUMERO QUESTION	AUCUNE OPINION	FORTEMENT EN DESACCORD	MOYENNEMENT EN DESACCORD	MODEREMENT D'ACCORD	PARFAITEMENT D'ACCORD	AUTRES REJETS	TOTAL
L'administration est généralement éveillée aux problèmes qui se font jour dans l'école:	1	2	3	10	25	12	0	52
L'administration est sensibilisée aux problèmes des enseignants:	2	10	3	11	20	8	0	52
L'administration est sensibilisée aux problèmes des étudiants:	3	2	7	13	21	9	0	52
L'administration est sensibilisée aux problèmes du personnel de soutien:	4	24	3	4	15	6	0	52
L'administration est sensibilisée aux problèmes des parents:	5	15	4	9	10	14	0	52
L'administration est sensibilisée aux problèmes des professionnels:	6	21	4	7	13	7	0	52
En général l'administration respecte l'initiative des gens:	14	1	5	12	17	16	1	52
L'administration respecte l'initiative des enseignants:	15	12	4	13	15	7	1	52
L'administration respecte l'initiative des professionnels:	16	17	4	6	17	7	1	52
L'administration respecte l'initiative des étudiants:	17	1	9	15	15	12	0	52
L'administration respecte l'initiative des parents:	18	7	5	8	14	17	1	52
L'opinion des différents groupes concernant les problèmes de l'école est généralement bien reçue de l'administration:	19	3	4	12	20	13	0	52
L'administration tient compte du point de vue des enseignants:	20	7	4	8	22	10	1	52
L'administration tient compte du point de vue des professionnels:	21	12	1	9	19	10	1	52
L'administration tient compte du point de vue des parents:	22	6	1	10	17	16	2	52
L'administration tient compte du point de vue des étudiants:	23	0	10	18	19	5	0	52
L'administration tient compte du point de vue du personnel de soutien:	24	23	5	6	9	7	2	52
[illegible] ambiance propice au travail:	25	1	3	8	16	23	1	52
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les enseignants:	26	6	3	10	17	15	1	52
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les professionnels:	27	16	3	3	14	15	1	52
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les étudiants:	28	1	5	4	21	21	0	52
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour le personnel de soutien:	29	21	2	6	12	10	1	52
	TOTAL	208	92	201	369	260	14	1144
	% NOE	18.18 %	8.04 %	17.57 %	32.25 %	22.72 %	1.22 %	

TABLEAU NUMERO 24 A

L'ADMINISTRATION VUE PAR LES ETUDIANTS

QUESTION	VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANC
L'administration est généralement éveillée aux problèmes qui se font jour dans l'école:	2.92	NIL
L'administration est sensibilisée aux problèmes des enseignants:	2.80	NIL
L'administration est sensibilisée aux problèmes des étudiants:	2.65	- -
L'administration est sensibilisée aux problèmes du personnel de soutien:	2.85	NIL
L'administration est sensibilisée aux problèmes des parents:	2.94	NIL
L'administration est sensibilisée aux problèmes des professionnels:	2.73	- -
En général l'administration respecte l'initiative des gens:	2.92	NIL
L'administration respecte l'initiative des enseignants:	2.68	-
L'administration respecte l'initiative des professionnels:	2.79	NIL
L'administration respecte l'initiative des étudiants:	2.60	- -
L'administration respecte l'initiative des parents:	3.00	+
L'opinion des différents groupes concernant les problèmes de l'école est généralement bien reçue de l'administration:	2.88	NIL
L'administration tient compte du point de vue des enseignants:	2.84	NIL
L'administration tient compte du point de vue des professionnels:	3.00	+
L'administration tient compte du point de vue des parents:	3.12	+ +
L'administration tient compte du point de vue des étudiants:	2.35	- -
L'administration tient compte du point de vue du personnel de soutien:	2.65	- -
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail:	3.16	+ +
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les enseignants:	2.95	NIL
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les professionnels:	3.15	+ +
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les étudiants:	3.14	+ +
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour le personnel de soutien:	3.03	+

moyenne : 2.87

écart-type : 0.20

TABLEAU NUMERO 24 A

L'ADMINISTRATION VUE PAR LES ETUDIANTS

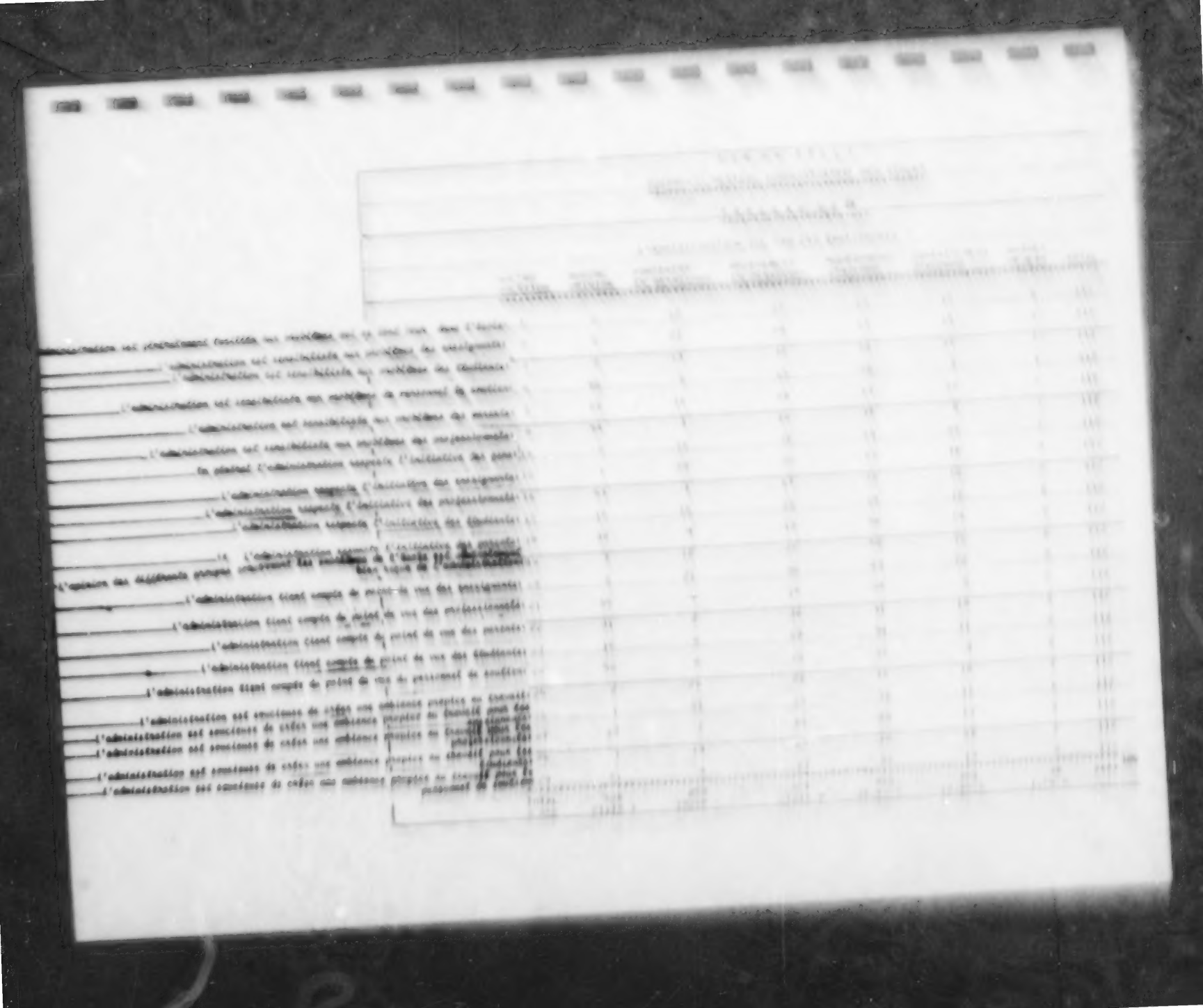
QUESTION	VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDA
L'administration est généralement éveillée aux problèmes qui se font jour dans l'école:	2.92	NIL
L'administration est sensibilisée aux problèmes des enseignants:	2.80	NIL
L'administration est sensibilisée aux problèmes des étudiants:	2.65	- -
L'administration est sensibilisée aux problèmes du personnel de soutien:	2.85	NIL
L'administration est sensibilisée aux problèmes des parents:	2.94	NIL
L'administration est sensibilisée aux problèmes des professionnels:	2.73	- -
En général l'administration respecte l'initiative des gens:	2.92	NIL
L'administration respecte l'initiative des enseignants:	2.68	-
L'administration respecte l'initiative des professionnels:	2.79	NIL
L'administration respecte l'initiative des étudiants:	2.60	- -
L'administration respecte l'initiative des parents:	3.00	+
L'opinion des différents groupes concernant les problèmes de l'école est généralement bien reçue de l'administration:	2.88	NIL
L'administration tient compte du point de vue des enseignants:	2.84	NIL
L'administration tient compte du point de vue des professionnels:	3.00	+
L'administration tient compte du point de vue des parents:	3.12	+ +
L'administration tient compte du point de vue des étudiants:	2.35	- -
L'administration tient compte du point de vue du personnel de soutien:	2.65	- -
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail:	3.16	+ +
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les enseignants	2.95	NIL
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les professionnels:	3.15	+ +
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les étudiants:	3.14	+ +
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour le personnel de soutien:	3.03	+

moyenne : 2.87
écart-type : 0.20

Enfin les étudiants notent d'une façon assez forte que l'administration tient compte du point de vue des parents:

Etudiants	Administration
3.12	2.77

N'est-il pas normal pour des adolescents de croire à une certaine concertation des adultes et notamment parents-direction, alors que ces derniers représentent l'autorité à l'école tout comme leurs parents à la maison ?



C S R DE TILLY

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU NO 25

L'ADMINISTRATION VUE PAR LES ENSEIGNANTS

	NUMERO QUESTION	AUCUNE OPINION	FORTEMENT EN DESACCORD	MOYENNEMENT EN DESACCORD	MODEREMENT D'ACCORD	PARFAITEMENT D'ACCORD	AUTRES REJETS	TOTAL
l'administration est généralement éveillée aux problèmes qui se font jour dans l'école:	1	0	12	27	[illegible]	15	6	112
l'administration est sensibilisée aux problèmes des enseignants:	2	6	21	26	53	15	6	112
l'administration est sensibilisée aux problèmes des étudiants:	3	0	13	32	56	17	1	112
l'administration est sensibilisée aux problèmes du personnel de soutien:	4	56	5	15	28	7	1	112
l'administration est sensibilisée aux problèmes des parents:	5	15	11	26	47	12	1	112
l'administration est sensibilisée aux problèmes des professionnels:	6	56	1	19	37	7	1	112
En général l'administration respecte l'initiative des gens:	14	0	10	30	51	15	2	112
l'administration respecte l'initiative des enseignants:	15	1	20	32	43	16	0	112
l'administration respecte l'initiative des professionnels:	16	53	1	17	27	12	2	112
l'administration respecte l'initiative des étudiants:	17	16	15	21	44	15	1	112
l'administration respecte l'initiative des parents:	18	30	8	13	36	16	9	112
l'opinion des différents groupes concernant les problèmes de l'école est généralement bien reçue de l'administration:	19	7	12	24	55	15	1	112
l'administration tient compte du point de vue des enseignants:	20	0	21	36	43	12	0	112
l'administration tient compte du point de vue des professionnels:	21	55	4	14	28	9	2	112
l'administration tient compte du point de vue des parents:	22	31	2	30	31	16	2	112
l'administration tient compte du point de vue des étudiants:	23	18	9	40	34	11	0	112
l'administration tient compte du point de vue du personnel de soutien:	24	58	8	23	18	3	2	112
l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail:	25	2	24	23	46	15	2	112
l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les enseignants:	26	1	33	24	39	14	1	112
l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les professionnels:	27	57	2	11	28	13	1	112
l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les étudiants:	28	7	13	23	46	18	2	112
l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour le personnel de soutien	29	61	4	13	22	10	2	112
	TOTAL	520	253	521	865	292	[illegible]	2464
	% ANS	21,10 %	10,26 %	21,14 %	35,10 %	11,85 %	1,54 %	100

TABLEAU NUMERO 25 A

L'ADMINISTRATION VUE PAR LES ENSEIGNANTS

QUESTION	VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
L'administration est généralement éveillée aux problèmes qui se font jour dans l'école:	2.71	NIL
L'administration est sensibilisée aux problèmes des enseignants:	2.53	-
L'administration est sensibilisée aux problèmes des étudiants:	2.58	NIL
L'administration est sensibilisée aux problèmes du personnel de soutien:	2.66	NIL
L'administration est sensibilisée aux problèmes des parents:	2.61	NIL
L'administration est sensibilisée aux problèmes des professionnels:	2.91	+ +
En général l'administration respecte l'initiative des gens:	2.50	-
L'administration respecte l'initiative des enseignants:	2.50	-
L'administration respecte l'initiative des professionnels:	2.88	+ +
L'administration respecte l'initiative des étudiants:	2.61	NIL
L'administration respecte l'initiative des parents:	2.77	+
L'opinion des différents groupes concernant les problèmes de l'école est généralement bien reçue de l'administration:	2.66	NIL
L'administration tient compte du point de vue des enseignants:	2.39	-
L'administration tient compte du point de vue des professionnels:	2.77	+
L'administration tient compte du point de vue des parents:	2.80	+
L'administration tient compte du point de vue des étudiants:	2.49	-
L'administration tient compte du point de vue du personnel de soutien:	2.26	- -
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail:	2.54	-
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les enseignants:	2.31	- -
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les professionnels:	2.76	+
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les étudiants:	2.69	NIL
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour le personnel de soutien:	2.90	+ +

moyenne : 2.63

écart-type : 0.18

Questions regroupées par thème:

A- L'administration sensibilisée aux problèmes de l'école: moyenne: 3.54

B- L'administration respecte l'initiative des gens: moyenne: 3.09

C- L'administration tient compte du point de vue des gens: moyenne: 3.03

D- L'administration soucieuse de créer une atmosphère propice au travail: moyenne: 3.38

Les enseignants diffèrent quelque peu des autres groupes du fait qu'ils reconnaissent en tout premier lieu que l'administration est d'abord éveillée aux problèmes qui se font jour dans l'école. Toutefois, il n'y a pas de différence fondamentale dans l'ordre des autres résultats.

Différence des perceptions enseignants - administration en ce qui concerne les questions touchant les enseignants:

	Enseignants	Administration
(2)	2.53	3.54
(8)	2.51	2.06
(15)	2.50	3.09
(20)	2.39	3.03
(26)	2.31	3.38

Il ressort assez clairement qu'il y a divergence de pensée entre les deux groupes. Ainsi, les enseignants se disent beaucoup plus conscients des problèmes de l'administration que l'administration ne le croit. Ceci peut expliquer certaines difficultés de communication depuis l'avènement de la polyvalence et la tendance de la direction à organiser le fonctionnement de l'école coûte que coûte, les autres groupes étant peu préoccupés des problèmes administratifs nouveaux.

Quant au respect de l'opinion des gens, pouvait-on vraiment tenir compte des points de vue de tous et chacun lorsque la survie de l'unité administrative en terme de variable initiale n'était même pas assurée ou à peine.

CSS DE TILLY

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU NO 36

L'ADMINISTRATION VUE PAR LES PROFESSIONELS

	NUMERO QUESTION	AUCUNE OPINION	FORTEMENT EN DESACCORD	MODEREMENT EN DESACCORD	MODEREMENT D'ACCORD	PARFAITEMENT D'ACCORD	AUTRES REJETS	TOTAL
l'administration est généralement éveillée aux problèmes qui se font jour dans l'école:	1	0	4	6	14	4	0	28
l'administration est sensibilisée aux problèmes des enseignants:	2	1	1	11	11	4	0	28
l'administration est sensibilisée aux problèmes des étudiants:	3	0	2	15	8	3	0	28
l'administration est sensibilisée aux problèmes du personnel de soutien:	4	3	3	8	12	2	0	28
l'administration est sensibilisée aux problèmes des parents:	5	1	2	11	10	4	0	28
l'administration est sensibilisée aux problèmes des professionnels:	6	1	2	14	9	2	0	28
En général l'administration respecte l'initiative des gens:	14	1	5	2	16	4	0	28
l'administration respecte l'initiative des enseignants:	15	1	2	7	14	4	0	28
l'administration respecte l'initiative des professionnels:	16	0	1	6	15	6	0	28
l'administration respecte l'initiative des étudiants:	17	1	3	13	8	3	0	28
l'administration respecte l'initiative des parents:	18	4	1	9	9	4	1	28
l'opinion des différents groupes concernant les problèmes de l'école est généralement bien reçue de l'administration:	19	1	2	6	17	2	0	28
l'administration tient compte du point de vue des enseignants:	20	1	2	7	16	2	0	28
l'administration tient compte du point de vue des professionnels:	21	0	0	10	15	3	0	28
l'administration tient compte du point de vue des parents:	22	3	3	8	11	3	0	28
l'administration tient compte du point de vue des étudiants:	23	2	3	16	5	2	0	28
l'administration tient compte du point de vue du personnel de soutien:	24	2	5	9	10	2	0	28
l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail:	25	0	6	4	11	7	0	28
l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les enseignants:	26	1	4	6	11	6	0	28
l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les professionnels:	27	0	3	7	10	8	0	28
l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les étudiants:	28	0	3	9	11	5	0	28
l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour le personnel de soutien:	29	2	4	5	13	4	0	28
	TOTAL	25	[illegible]	190	254	83	1	616
	%	4.05 %	10.22 %	30.84 %	41.23 %	13.47 %	0.16 %	100.

TABLEAU NUMERO 26 A

L'ADMINISTRATION VUE PAR LES PROFESSIONNELS

QUESTION	VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANC
L'administration est généralement éveillée aux problèmes qui se font jour dans l'école:	2.64	NIL
L'administration est sensibilisée aux problèmes des enseignants:	2.66	NIL
L'administration est sensibilisée aux problèmes des étudiants:	2.39	- -
L'administration est sensibilisée aux problèmes du personnel de soutien:	2.52	NIL
L'administration est sensibilisée aux problèmes des parents:	2.59	NIL
L'administration est sensibilisée aux problèmes des professionnels:	2.40	- -
En général l'administration respecte l'initiative des gens:	2.70	+
L'administration respecte l'initiative des enseignants:	2.74	+
L'administration respecte l'initiative des professionnels:	2.92	+ +
L'administration respecte l'initiative des étudiants:	2.40	- -
L'administration respecte l'initiative des parents:	2.52	NIL
L'opinion des différents groupes concernant les problèmes de l'école est généralement bien reçue de l'administration:	2.70	+
L'administration tient compte du point de vue des enseignants:	2.66	NIL
L'administration tient compte du point de vue des professionnels:	2.75	+
L'administration tient compte du point de vue des parents:	2.56	NIL
L'administration tient compte du point de vue des étudiants:	2.23	- -
L'administration tient compte du point de vue du personnel de soutien:	2.34	- -
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail:	2.67	NIL
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les enseignants	2.70	+
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les professionnels:	2.82	+ +
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les étudiants:	2.64	NIL
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour le personnel de soutien:	2.48	-

moyenne : 2.59
écart-type : 0.17

Regroupement des questions par thème:

A- L'administration sensibilisée aux problèmes de l'école: moyenne: 2.53

B- L'administration respecte l'initiative des gens: moyenne: 2.65

C- L'administration tient compte du point de vue des gens: moyenne: 2.54

D- L'administration soucieuse de créer une atmosphère propice au travail: moyenne: 2.66

Les professionnels jugent l'administration assez sévèrement quant à ses rapports avec les étudiants.

Par contre, il semble y avoir contradiction quant à leurs rapports avec la direction. Ils reconnaissent que l'administration respecte les initiatives qu'ils prennent, respecte leur point de vue et est soucieuse de leur créer une ambiance propice au travail. D'autre part, ils estiment que l'administration est peu sensible à leurs problèmes.

L'administration vue par les parents:

C S R DE TILLY

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU NO 27

L'ADMINISTRATION VUE PAR LES PARENTS

	NUMERO QUESTION	AUCUNE OPINION	FORTEMENT EN DESACCORD	MODEREMENT EN DESACCORD	MODEREMENT D'ACCORD	PARFAITEMENT D'ACCORD	AUTRES REJETS	TOTAL
dministration est généralement ouverte aux problèmes qui se font jour dans l'école:	1	3	0	2	12	15	1	35
l'administration est sensibilisée aux problèmes des enseignants:	2	1	2	3	15	19	0	35
l'administration est sensibilisée aux problèmes des étudiants:	3	2	1	3	17	12	0	35
l'administration est sensibilisée aux problèmes du personnel de soutien:	4	9	1	2	11	12	0	35
l'administration est sensibilisée aux problèmes des parents:	5	2	4	3	[illegible]	15	0	35
l'administration est sensibilisée aux problèmes des professionnels:	6	6	1	1	12	12	3	35
En général l'administration respecte l'initiative des gens	14	2	4	4	12	12	1	35
l'administration respecte l'initiative des enseignants:	15	3	3	4	13	12	0	35
l'administration respecte l'initiative des professionnels:	16	4	2	2	14	13	0	35
l'administration respecte l'initiative des étudiants:	17	1	1	6	12	15	0	35
l'administration respecte l'initiative des parents:	18	1	2	6	9	13	2	35
L'opinion des différents groupes concernant les problèmes de l'école est généralement bien reçue de l'administration:	19	2	1	3	14	13	2	35
l'administration tient compte du point de vue des enseignants:	20	1	6	5	15	12	0	35
l'administration tient compte du point de vue des professionnels:	21	4	0	0	11	12	0	35
l'administration tient compte du point de vue des parents:	22	0	3	6	13	13	0	35
l'administration tient compte du point de vue des étudiants:	23	2	2	8	14	4	0	35
l'administration tient compte du point de vue du personnel de soutien:	24	10	1	5	11	4	0	35
l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail:	25	1	0	2	11	21	0	35
l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les enseignants:	26	3	1	1	11	17	1	35
l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les professionnels:	27	4	1	1	9	17	0	35
l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les étudiants:	28	1	0	2	14	17	1	35
l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour le personnel de soutien:	29	4	1	1	15	14	0	35
	TOTAL	73	31	84	265	335	11	770
	% 0/0	9,48 %	4,02 %	10,92 %	34,41 %	[illegible]	1,42 %	

TABLEAU NUMERO 27 A

L'ADMINISTRATION VUE PAR LES PARENTS

QUESTION	VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
L'administration est généralement éveillée aux problèmes qui se font jour dans l'école:	3.55	+ +
L'administration est sensibilisée aux problèmes des enseignants:	3.35	+
L'administration est sensibilisée aux problèmes des étudiants:	3.21	NIL
L'administration est sensibilisée aux problèmes du personnel de soutien:	3.31	NIL
L'administration est sensibilisée aux problèmes des parents:	3.12	-
L'administration est sensibilisée aux problèmes des professionnels:	3.00	- -
En général l'administration respecte l'initiative des gens:	3.00	- -
L'administration respecte l'initiative des enseignants:	3.06	-
L'administration respecte l'initiative des professionnels:	3.23	NIL
L'administration respecte l'initiative des étudiants:	3.21	NIL
L'administration respecte l'initiative des parents:	3.03	- -
L'opinion des différents groupes concernant les problèmes de l'école est généralement bien reçue de l'administration:	3.26	NIL
L'administration tient compte du point de vue des enseignants:	3.18	NIL
L'administration tient compte du point de vue des professionnels:	3.13	-
L'administration tient compte du point de vue des parents:	3.03	- -
L'administration tient compte du point de vue des étudiants:	2.91	- -
L'administration tient compte du point de vue du personnel de soutien:	3.04	-
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail:	3.55	+ +
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les enseignants:	3.38	+
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les professionnels:	3.57	+ +
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les étudiants:	3.41	+
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour le personnel de soutien:	3.42	+

moyenne : 3.23
écart-type : 0.20

L'administration vue par les parents

Regroupement des questions par thème.

A- L'administration sensibilisée aux problèmes de l'école: moyenne: 3.25

B- L'administration respecte l'initiative des gens: moyenne: 3.10

C- L'administration tient compte du point de vue des gens: moyenne: 3.09

D- L'administration soucieuse de créer une atmosphère propice au travail: moyenne: 3.46

Les parents confirment eux aussi la perception des administrateurs. Toutefois, lorsque l'on met en parallèle les données des parents et des administrateurs, l'on peut déceler les points suivants:

	Parents	Administration
5	3.12	2.90
10	2.71	2.03
18	3.03	3.00
22	3.03	2.77

L'administration se dit moins sensible aux problèmes des parents que ceux-ci ne le croient. Mais, il ne faudrait pas croire pour autant que les parents soient dupes puisque trois des quatre questions portant sur les relations entre l'administration et les parents, les réponses des parents concernant la perception de l'administration à leur endroit se situent à plus d'un écart-type plus bas que la moyenne. Ce qui paraît à notre sens très significatif de l'écoute de l'administration à l'endroit des parents.

L'administration vue par le personnel de soutien:

C S N DE TILLY

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU NO 20

L'ADMINISTRATION VUE PAR LES SOUTIENS

	NUMERO QUESTION	AUCUNE OPINION	FORTEMENT EN DESACCORD	MOYENNEMENT EN DESACCORD	MODEREMENT D'ACCORD	PARFAITEMENT D'ACCORD	AUTRES REJETS	TOTAL
[illegible]dministration est généralement éveillée aux problèmes qui se font jour dans l'école:	1	0	4	4	23	15	1	47
l'administration est sensibilisée aux problèmes des enseignants:	2	5	6	8	22	8	[illegible]	47
l'administration est sensibilisée aux problèmes des étudiants:	3	0	3	5	24	14	1	47
l'administration est sensibilisée aux problèmes du personnel de soutien:	4	1	7	4	21	9	[illegible]	47
l'administration est sensibilisée aux problèmes des parents:	5	4	6	5	18	15	[illegible]	47
l'administration est sensibilisée aux problèmes des professionnels:	6	10	1	6	19	10	1	47
En général l'administration respecte l'initiative des gens:	10	0	9	4	17	12	5	47
l'administration respecte l'initiative des enseignants:	15	8	7	7	14	10	1	47
l'administration respecte l'initiative des professionnels:	16	11	2	12	7	13	2	47
l'administration respecte l'initiative des étudiants:	17	5	4	9	18	10	1	47
l'administration respecte l'initiative des parents:	18	13	3	8	16	7	2	47
l'opinion des différents groupes concernant les problèmes de l'école est généralement bien reçue de l'administration:	19	2	8	5	16	15	1	47
l'administration tient compte du point de vue des enseignants:	20	8	3	4	15	10	1	47
l'administration tient compte du point de vue des professionnels:	21	10	6	7	15	13	1	47
l'administration tient compte du point de vue des parents:	22	10	2	4	14	9	3	47
l'administration tient compte du point de vue des étudiants:	23	3	6	4	19	8	2	47
l'administration tient compte du point de vue du personnel de soutien:	24	1	13	19	14	4	1	47
l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail:	25	1	9	5	17	14	1	47
l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les enseignants:	26	4	7	9	13	11	3	47
l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les professionnels:	27	10	3	3	18	11	2	47
l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les étudiants:	28	2	4	6	18	16	1	47
l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour le personnel de soutien:	29	1	9	9	14	16	8	47
	TOTAL	114	110	159	378	269	27	1034
	%	11,02 %	10,63 %	15,38 %	36,[illegible] %	2[illegible] %	2,61 %	

TABLEAU NUMERO 28 A

L'ADMINISTRATION VUE PAR LES SOUTIENS

QUESTION	VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANC
L'administration est généralement éveillée aux problèmes qui se font jour dans l'école:	3.06	+ +
L'administration est sensibilisée aux problèmes des enseignants:	2.80	NIL
L'administration est sensibilisée aux problèmes des étudiants:	3.06	+ +
L'administration est sensibilisée aux problèmes du personnel de soutien:	2.69	-
L'administration est sensibilisée aux problèmes des parents:	2.89	NIL
L'administration est sensibilisée aux problèmes des professionnels:	3.05	+ +
En général l'administration respecte l'initiative des gens:	2.68	-
L'administration respecte l'initiative des enseignants:	2.71	-
L'administration respecte l'initiative des professionnels:	2.91	NIL
L'administration respecte l'initiative des étudiants:	2.82	NIL
L'administration respecte l'initiative des parents:	2.72	-
L'opinion des différents groupes concernant les problèmes de l'école est généralement bien reçue de l'administration:	2.85	NIL
L'administration tient compte du point de vue des enseignants:	2.86	NIL
L'administration tient compte du point de vue des professionnels:	3.16	+ +
L'administration tient compte du point de vue des parents:	2.88	NIL
L'administration tient compte du point de vue des étudiants:	2.69	-
L'administration tient compte du point de vue du personnel de soutien:	2.37	- -
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail:	3.00	+
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les enseignants	2.45	- -
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les professionnels:	3.05	+ +
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les étudiants:	3.04	+
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour le personnel de soutien:	2.71	-

moyenne : 2.84

écart-type : 0.20

Regroupement des questions par thème:

A- L'administration sensibilisée aux problèmes de l'école: moyenne: 2,92

B- L'administration respecte l'initiative des gens: moyenne: 2,78

C- L'administration tient compte du point de vue des gens: moyenne: 2,80

D- L'administration soucieuse de créer une atmosphère propice au travail: moyenne: 2,85

Contrairement aux autres groupes, le personnel de soutien considère en premier lieu que l'administration est éveillée aux problèmes qui ont cours dans l'école. Dans un deuxième temps, le personnel de soutien croit que l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail des gens. En troisième lieu, l'administration tient compte du point de vue des différents groupes et enfin, l'administration respecte l'initiative des gens.

En se référant aux indices du tableau 28 A), il ressort selon le personnel de soutien, que l'administration quoique sensible aux problèmes qui se font jour à l'école, l'est particulièrement pour les étudiants. Ce groupe perçoit que le groupe qui travaille le plus près de l'administration c'est le groupe des professionnels.

L'élément le plus significatif du tableau, c'est la considération de l'administration à leur endroit, lorsqu'il s'agit de tenir compte de leur point de vue, ce groupe se sent nettement dévalorisé. Le résultat est manifeste puisqu'il se situe à deux écarts-type sous la moyenne. Un autre point sombre noté par ce groupe, c'est que l'administration n'aurait pas tendance à créer, pour les enseignants, une ambiance propice au travail. Ce résultat rejoint celui des enseignants sur le même sujet.

<u>L'administration vue par les commissaires d'école:</u>

CAS DE TILLY

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU NO 29

L'ADMINISTRATION VUE PAR LES COMMISSAIRES D'ECOLE

	NUMERO QUESTION	AUCUNE OPINION	FORTEMENT EN DESACCORD	MODEREMENT EN DESACCORD	MODEREMENT D'ACCORD	PARFAITEMENT D'ACCORD	AUTRES [illegible]	TOT[AL]
[l']administration est généralement éveillée aux problèmes qui se font jour dans l'école:	1	5	1	[illegible]	12	6		[illegible]
l'administration est sensibilisée aux problèmes des enseignants:	2	6	1	2	12	[illegible]	[illegible]	[illegible]
l'administration est sensibilisée aux problèmes des étudiants:	3	1	[illegible]	1	15	3	[illegible]	[illegible]
l'administration est sensibilisée aux problèmes du personnel de soutien:	4	[illegible]	0	3	12	[illegible]	[illegible]	[illegible]
l'administration est sensibilisée aux problèmes des parents:	5	1	2	7	11	2	[illegible]	[illegible]
l'administration est sensibilisée aux problèmes des professionnels:	6	2	0	3	12	[illegible]	[illegible]	[illegible]
En général l'administration respecte l'initiative des gens:	14	2	3	2	16	[illegible]	[illegible]	[illegible]
l'administration respecte l'initiative des enseignants:	15	3	1	[illegible]	12	1	[illegible]	[illegible]
l'administration respecte l'initiative des professionnels:	16	3	0	2	15	[illegible]	[illegible]	[illegible]
l'administration respecte l'initiative des étudiants:	17	2	2	6	15	[illegible]	[illegible]	[illegible]
l'administration respecte l'initiative des parents:	18	1	2	6	12	1	1	[illegible]
l'opinion des différents groupes concernant les problèmes de l'école est généralement bien reçue de l'administration:	19	1	2	5	12	[illegible]	[illegible]	[illegible]
l'administration tient compte du point de vue des enseignants:	20	3	1	[illegible]	12	2	1	[illegible]
l'administration tient compte du point de vue des professionnels:	21	6	0	2	11	[illegible]	[illegible]	[illegible]
l'administration tient compte du point de vue des parents:	22	1	2	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
l'administration tient compte du point de vue des étudiants:	23	3	2	[illegible]	[illegible]	1	1	[illegible]
l'administration tient compte du point de vue du personnel de soutien:	24	6	2	6	[illegible]	3	1	[illegible]
l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail:	25	0	1	2	12	[illegible]	[illegible]	[illegible]
l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les enseignants:	26	1	1	1	11	[illegible]	[illegible]	[illegible]
l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les professionnels:	27	1	0	2	12	[illegible]	[illegible]	[illegible]
l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les étudiants:	28	0	2	2	12	[illegible]	[illegible]	[illegible]
l'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour le personnel de soutien:	29	[illegible]	0	[illegible]	[illegible]	[illegible]	1	[illegible]
	TOTAL	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	

TABLEAU NUMERO 29 A

L'ADMINISTRATION VUE PAR LES COMMISSAIRES D'ECOLE

QUESTION	VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
L'administration est généralement éveillée aux problèmes qui se font jour dans l'école:	3.00	+
L'administration est sensibilisée aux problèmes des enseignants:	3.17	+ +
L'administration est sensibilisée aux problèmes des étudiants:	2.81	NIL
L'administration est sensibilisée aux problèmes du personnel de soutien:	3.05	+
L'administration est sensibilisée aux problèmes des parents:	2.59	-
L'administration est sensibilisée aux problèmes des professionnels:	3.14	+ +
En général l'administration respecte l'initiative des gens:	2.61	-
L'administration respecte l'initiative des enseignants:	2.72	NIL
L'administration respecte l'initiative des professionnels:	2.88	NIL
L'administration respecte l'initiative des étudiants:	2.44	- -
L'administration respecte l'initiative des parents:	2.57	- -
L'opinion des différents groupes concernant les problèmes de l'école est généralement bien reçue de l'administration:	2.72	NIL
L'administration tient compte du point de vue des enseignants:	2.78	NIL
L'administration tient compte du point de vue des professionnels:	3.11	+
L'administration tient compte du point de vue des parents:	2.50	- -
L'administration tient compte du point de vue des étudiants:	2.36	- -
L'administration tient compte du point de vue du personnel de soutien:	2.56	- -
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail:	3.17	+ +
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les enseignants:	3.27	+ +
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les professionnels:	3.27	+ +
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les étudiants:	3.04	+
L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour le personnel de soutien:	3.00	+

moyenne : 2.85

écart-type : 0.28

Regroupement des questions par thème:

A- L'administration sensibilisée aux problèmes de l'école: moyenne: 2.96

B- L'administration respecte l'initiative des gens: moyenne: 2.64

C- L'administration tient compte du point de vue des gens: moyenne: 2.67

D- L'administration soucieuse de créer une atmosphère propice au travail: moyenne: 3.15

La perception qu'ont les commissaires d'écoles des administrateurs scolaires ressemble en majeure partie à celle des administrateurs eux-mêmes. Nous aimerions quand même attirer l'attention sur la différence des points de vue exprimés à la question 13.

13	Commissaires	Administrateurs
	3.09	2.00

L'administration considère les commissaires beaucoup moins conscients des problèmes qu'elle rencontre que les commissaires ne le prétendent. Alors, comment éviter la confrontation lorsque se posent des problèmes cruciaux ? La question est posée...

La gestion des écoles, les jeux de forces et les interactions.

2ème partie

Synthèse des résultats

Pour chaque énoncé les réponses "aucune opinion et rejet" ont été écartées. De plus, nous avons fait la distribution pourcentuelle des réponses valables sur les points suivants: aucunement, très peu, moyen, beaucoup.

Valeur moyenne:

Chaque possibilité de réponse a reçu une valeur, soit:

- Aucunement : 1 point
- Très peu : 2 points
- Moyen : 3 points
- Beaucoup : 4 points

De cette façon, il nous a été possible de calculer pour chaque énoncé une valeur moyenne.

Indice d'une tendance significative:

De l'ensemble des valeurs moyennes des énoncés, nous avons calculé la moyenne des moyennes et l'écart-type pour les données des tableaux globaux présentant la synthèse des réponses en regard d'une dimension donnée. Puis, nous avons appliqué cette moyenne et son écart-type aux résultats des différentes catégories de répondants face à cette même dimension.

Dans la deuxième partie du questionnaire, chaque répondant devait indiquer à quel degré, il se sentait impliqué par les différents points mentionnés. Nous avons extrait de l'ensemble de cette partie quatre dimensions qui nous apparaissaient devoir être soulignées d'une façon plus précise.

a) Implication face à la dimension éducative;
b) Implication face à la dimension administrative;
c) Implication face à la dimension pédagogique;
d) Implication face au souci de projeter une image valable de l'école publique.

- le civisme à l'école (respect des aménagements, matériel, propreté);
- le respect du matériel mis à la disposition des élèves;
- la tenue vestimentaire des élèves;
- le langage des élèves;
- le comportement des élèves dans l'école;
- l'absentéisme scolaire;
- l'accueil des étudiants;
- l'abandon scolaire;
- la dimension "éducation" dans l'école;

TABLEAU NUMERO 30

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION EDUCATIVE

POUR LES GROUPES (GLOBAL)

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucunement	très peu	moyen	beaucoup		
	%	%	%	%		
Le civisme à l'école (respect des aménagements, matériel, propreté):	4	13	24	59	3.38	+ +
Le respect du matériel mis à la disposition des élèves:	6	13	27	54	3.29	+ +
La tenue vestimentaire des élèves:	45	21	14	20	2.09	- -
Le langage des élèves:	21	18	29	32	2.72	NIL
Le comportement des élèves dans l'école:	12	15	31	42	3.03	NIL
L'absentéisme scolaire:	21	15	22	42	2.85	NIL
L'accueil des étudiants:	17	21	33	29	2.74	NIL
L'abandon scolaire:	40	21	21	18	2.17	- -
La dimension "éducation" dans l'école:	14	11	29	46	3.07	+

moyenne : 2.82
écart-t/pe : 0.45

CSM DE TILLY

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU No 30 A

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION EDUCATIVE POUR LES ETUDIANTS

	NUMERO QUESTION	OPINION	AUCUNEMENT	TRES PEU	MOYEN	BEAUCOUP	AUTRES MESETS	TOTAL
Le civisme à l'école (respect des enseignants, matériel, propreté)	49	0	2	9	15	25	1	52
Le respect du matériel mis à la disposition des élèves	50	0	2	9	11	29	1	52
La tenue vestimentaire des élèves	51	4	14	19	8	15	1	52
Le langage des élèves	52	4	8	16	10	13	1	52
Le comportement des élèves dans l'école	53	2	5	7	21	14	1	52
L'absentéisme scolaire	54	4	16	11	7	12	2	52
L'accueil des étudiants	55	3	7	14	19	9	2	52
L'abandon scolaire	56	18	20	8	6	5	2	52
La dimension "éducative" dans l'école	57	6	6	7	13	14	2	52
	TOTAL	32	80	81	109	152	13	468
	% age	7.05 %	17.09 %	17.30 %	23.29 %	32.47 %	2.77 %	

TABLEAU NUMERO 30 A

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION EDUCATIVE

POUR LES ETUDIANTS

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucune-ment	très peu	moyen	beaucoup		
Le civisme à l'école (respect des aménagements, matériel, propreté):	% 4	% 8	% 18	% 70	3.54	+ +
Le respect du matériel mis à la disposition des élèves:	4	12	20	64	3.44	+ +
La tenue vestimentaire des élèves:	36	18	16	30	2.40	-
Le langage des élèves:	24	30	20	26	2.48	-
Le comportement des élèves dans l'école:	12	14	42	32	2.94	NIL
L'absentéisme scolaire:	41	22	12	24	2.17	- -
L'accueil des étudiants:	20	24	37	18	2.51	-
L'abandon scolaire:	61	14	12	12	1.73	- -
La dimension "éducation" dans l'école:	24	12	35	29	2.69	NIL

moyenne : 2.66
écart-type : 0.58

CSR DE TILLY

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU NO 30 B

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION EDUCATIVE POUR LES ENSEIGNANTS

	NUMERO QUESTION	OPINION	AUCUNEMENT	TRES PEU	MOYEN	BEAUCOUP	AUTRES REJETS	TOTAL
Le civisme à l'école (respect des aménagements, matériel, propreté):	30	0	2	16	36	59	1	112
Le respect du matériel mis à la disposition des élèves:	32	1	2	9	33	65	2	112
La tenue vestimentaire des élèves:	33	10	38	29	17	16	2	112
Le langage des élèves:	34	1	8	17	43	41	2	112
Le comportement des élèves dans l'école:	45	1	5	12	41	52	1	112
L'absentéisme scolaire:	46	1	3	13	38	55	2	112
L'accueil des étudiants:	48	1	14	28	37	29	3	112
L'abandon scolaire:	50	7	32	32	26	14	2	112
La dimension "éducative" dans l'école:	53	0	7	12	29	61	3	112
	TOTAL	22	111	168	297	392	18	1008
	% AGE	2.18 %	11.01 %	16.66 %	29.46 %	38.88 %	1.78 %	

TABLEAU NUMERO 30 B

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION EDUCATIVE

POUR LES ENSEIGNANTS

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucune-ment	très peu	moyen	beaucoup		
Le civisme à l'école (respect des aménagements, matériel, propreté):	% 2	% 14	% 30	% 54	3.36	+ +
Le respect du matériel mis à la disposition des élèves:	3	8	30	59	3.45	+ +
La tenue vestimentaire des élèves:	43	27	15	14	1.98	- -
Le langage des élèves:	8	15	40	37	3.06	+
Le comportement des élèves dans l'école:	5	11	38	46	3.25	+
L'absentéisme scolaire:	4	12	35	50	3.33	+ +
L'accueil des étudiants:	14	29	34	26	2.78	NIL
L'abandon scolaire:	36	29	23	13	2.15	- -
La dimension "éducation" dans l'école:	6	11	27	55	3.29	+ +

moyenne : 2.96
écart-type : 0.55

CSM DE TILLY

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU N° 30 C

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION EDUCATIVE POUR LES PROFESSIONNELS

	NUMERO QUESTION	AUCUNE OPINION	AUCUNEMENT	TRES PEU	PEU	MOYEN	BEAUCOUP	AUTRES REPONSES	TOTAL
Le civisme à l'école (respect des enseignants, matériel, propreté):	39	1	1	5	5	17			29
Le respect du matériel mis à la disposition des élèves:	47	0	2	5	8	13	0		28
La tenue vestimentaire des élèves:	43	0	20	4	1	3	0		28
Le langage des élèves:	44	0	4	5	12	6	0		28
Le comportement des élèves dans l'école:	45	0	2	3	15	13	1		28
L'absentéisme scolaire:	46	0	4	7	5	10	1		28
L'accueil des étudiants:	150	0	1	4	6	17	0		28
L'abandon scolaire:	50	0	3	5	12	8	0		28
La dimension "Education" dans l'école:	53	0	0	1	4	14	1		28
	TOTAL	1	39	40	72	100	0		252
	% AGE	0.39 %	15.47 %	15.87 %	28.49 %	39.68 %	0.00 %		

TABLEAU NUMERO 30 C

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION EDUCATIVE

POUR LES PROFESSIONNELS

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucunement	très peu	moyen	beaucoup		
Le civisme à l'école (respect des aménagements, matériel, propreté):	% 7	% 18	% 32	% 43	3.09	+
Le respect du matériel mis à la disposition des élèves:	7	18	29	46	3.14	+
La tenue vestimentaire des élèves:	71	14	4	11	1.55	- -
Le langage des élèves:	14	21	43	22	2.73	NIL
Le comportement des élèves dans l'école:	7	11	36	46	3.21	+
L'absentéisme scolaire:	21	25	18	36	2.69	NIL
L'accueil des étudiants:	4	14	22	60	3.38	+ +
L'abandon scolaire:	11	18	43	29	2.92	NIL
La dimension "éducation" dans l'école:	-	4	32	64	3.60	+ +

moyenne : 2.92
écart-type : 0.59

C S R DE TILLY

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU NO 30 D

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION EDUCATIVE POUR LES ADMINISTRATEURS

	NUMERO QUESTION	OPINION	AUCUNEMENT	TRES PEU	MOYEN	BEAUCOUP	AUTRES REJETS	TOTAL
Le civisme à l'école (respect des aménagements, matériel, propreté)	36	0	1	0	3	27	0	31
Le respect du matériel mis à la disposition des élèves	37	0	0	1	10	20	0	31
La tenue vestimentaire des élèves	43	0	6	9	5	11	0	31
Le langage des élèves	44	0	2	2	8	19	0	31
Le comportement des élèves dans l'école	45	0	2	1	1	27	0	31
L'absentéisme scolaire	46	0	3	0	4	22	0	31
L'accueil des étudiants	50	0	1	0	13	13	2	31
L'abandon scolaire	50	0	0	4	7	19	0	31
La dimension "éducative" dans l'école	53	0	1	2	3	26	0	31
	TOTAL	0	25	23	56	173	2	279
	% NON	0.00 %	8.96 %	8.24 %	20.07 %	62.00 %	0.72 %	

TABLEAU NUMERO 30 D

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION EDUCATIVE

POUR LES ADMINISTRATEURS

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucunement	très peu	moyen	beaucoup		
	%	%	%	%		
Le civisme à l'école (respect des aménagements, matériel, propreté):	3	-	10	87	3.81	+ +
Le respect du matériel mis à la disposition des élèves:	-	3	32	65	3.62	+ +
La tenue vestimentaire des élèves:	19	29	16	35	2.65	NIL
Le langage des élèves:	10	13	26	52	3.22	+
Le comportement des élèves dans l'école:	6	3	3	87	3.69	+ +
L'absentéisme scolaire:	10	-	19	71	3.51	+ +
L'accueil des étudiants:	3	13	42	42	3.23	+
L'abandon scolaire:	26	13	23	39	2.77	NIL
La dimension "éducation" dans l'école:	3	6	10	81	3.69	+ +

moyenne : 3.35
écart-type : 0.42

E S P DE TILLY

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU NO 30 B

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION EDUCATIVE — POUR LES PARENTS

	NUMERO QUESTION	OPINION	AUCUNEMENT	TRES PEU	MOYEN	BEAUCOUP	AUTRES REJETS	TOTAL
Le civisme à l'école (respect des aménagements, matériel, propreté)	36	1	2	3	12	17	2	35
Le respect du matériel mis à la disposition des élèves	37	1	2	6	11	18	1	35
La tenue vestimentaire des élèves	43	3	2	6	9	14	1	35
Le langage des élèves	44	2	6	3	8	15	1	35
Le comportement des élèves dans l'école	45	3	3	7	7	16	1	35
L'absentéisme scolaire	46	2	5	6	7	16	1	35
L'accueil des étudiants	48	5	2	5	13	9	1	35
L'abandon scolaire	50	7	6	5	7	9	1	35
La dimension "éducative" dans l'école	53	2	5	3	13	10	2	35
	TOTAL	26	33	42	85	118	11	315
	% AGE	8.25 %	10.47 %	13.33 %	26.98 %	37.46 %	3.49 %	

C.S.P. DE TELLY

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU No 30 B

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION EDUCATIVE POUR LES PARENTS

QUESTION	AUCUNE OPINION	AUCUNEMENT	TRES PEU	MOYEN	BEAUCOUP	AUTRES REPONSES	TOTAL
Le civisme à l'école (respect des aménagements, matériel, propreté)	1	2	3	14	17	2	39
Le respect du matériel mis à la disposition des élèves:	1	2	4	11	16	1	35
La tenue vestimentaire des élèves:	3	2	6	9	14	1	35
Le langage des élèves:	2	6	3	8	15	1	35
Le comportement des élèves dans l'école:	3	3	7	7	14	1	35
L'absentéisme scolaire:	2	5	6	7	14	1	35
L'accueil des étudiants:	5	2	7	13	9	1	37
L'abandon scolaire:	7	6	5	7	9	1	35
La dimension "éducative" dans l'école:	2	5	3	13	10	2	35
Total	26	33	45	85	114	11	315
% Age	8,25 %	10,47 %	14,28 %	26,98 %	36,19 %	3,49 %	

TABLEAU NUMERO 30 E

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION EDUCATIVE

POUR LES PARENTS

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucunement	très peu	moyen	beaucoup		
	%	%	%	%		
Le civisme à l'école (respect des aménagements, matériel, propreté):	9	9	30	52	3.25	+
Le respect du matériel mis à la disposition des élèves:	9	12	32	47	3.17	+
La tenue vestimentaire des élèves:	15	18	26	41	2.93	NIL
Le langage des élèves:	24	9	24	44	2.90	NIL
Le comportement des élèves dans l'école:	18	21	21	41	2.87	NIL
L'absentéisme scolaire:	21	18	21	41	2.81	NIL
L'accueil des étudiants:	21	15	38	26	2.69	NIL
L'abandon scolaire:	38	15	21	26	2.35	- -
La dimension "éducation" dans l'école:	21	9	39	30	2.76	NIL

moyenne : 2.86
écart-type : 0.26

C S R D E T I L L Y

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

T A B L E A U N O 37

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION EDUCATIVE POUR LES SOUTIENS

	NUMERO QUESTION	OPINION	AUCUNEMENT	TRES PEU	MOYEN	BEAUCOUP	AUTRES SUJETS	TOTAL
le civisme à l'école (respect des aménagements, matériel, propreté):	39	1	2	8	10	26	5	47
le respect du matériel mis à la disposition des élèves:	32	0	7	11	9	19	1	47
la tenue vestimentaire des élèves:	43	6	33	1	3	4	1	47
le langage des élèves:	38	9	10	11	8	6	5	47
le comportement des élèves dans l'école:	45	2	11	12	12	7	3	47
l'absentéisme scolaire:	46	7	19	7	1	10	1	47
l'accueil des étudiants:	39	1	11	10	18	11	0	47
l'abandon scolaire:	50	6	22	10	6	3	0	47
la dimension "éducative" dans l'école:	53	4	11	9	15	7	1	47
	TOTAL	31	138	79	89	93	9	423
	% REP.	7.32 %	31.67 %	18.67 %	19.58 %	21.98 %	6.46 %	

TABLEAU NUMERO 30 F

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION EDUCATIVE

POUR LES SOUTIENS

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucune-ment	très peu	moyen	beaucoup		
Le civisme à l'école (respect des aménagements, matériel, propreté):	% 6	% 17	% 22	% 55	3.41	+ +
Le respect du matériel mis à la disposition des élèves:	15	24	20	41	2.87	NIL
La tenue vestimentaire des élèves:	85	2	4	9	1.37	- -
Le langage des élèves:	47	23	17	13	1.96	- -
Le comportement des élèves dans l'école:	28	26	32	14	2.32	- -
L'absentéisme scolaire:	57	15	7	21	1.92	- -
L'accueil des étudiants:	26	21	30	23	2.50	-
L'abandon scolaire:	60	21	13	6	1.65	- -
La dimension "éducation" dans l'école:	33	20	33	14	2.28	- -

moyenne : 2.25
écart-type : 0.63

CSR DE TILLY

DOCUMENT : GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU NO 30 G

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION EDUCATIVE — POUR LES COMMISSAIRES D'ECOLE

	NUMERO QUESTION	OPINION	AUCUNEMENT	TRES PEU	MOYEN	BEAUCOUP	AUTRES REJETS	TOTAL
Le civisme à l'école (respect des aménagements, matériel, propreté)	30	0	0	7	3	13	0	23
Le respect du matériel mis à la disposition des élèves	32	2	2	6	6	7	1	23
La tenue vestimentaire des élèves	43	1	6	8	1	7	0	23
Le langage des élèves	44	1	5	5	6	7	0	23
Le comportement des élèves dans l'école	45	1	4	6	5	7	0	23
L'absentéisme scolaire	46	1	2	4	4	11	1	23
L'accueil des étudiants	49	1	6	3	4	7	2	23
L'abandon scolaire	50	0	6	3	4	8	2	23
La dimension "Éducation" dans l'école	53	0	3	2	6	11	1	23
	TOTAL	7	36	44	38	74	7	207
	% AGE	3,38 %	17,39 %	21,25 %	18,44 %	35,74 %	3,38 %	

TABLEAU NUMERO 30 G

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION EDUCATIVE

POUR LES COMMISSAIRES D'ECOLE

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucune-ment	très peu	moyen	beaucoup		
Le civisme à l'école (respect des aménagements, matériel, propreté):	- %	30 %	13 %	57 %	3.27	+
Le respect du matériel mis à la disposition des élèves:	18	27	23	32	2.69	NIL
La tenue vestimentaire des élèves:	39	35	13	13	2.00	- -
Le langage des élèves:	26	22	22	30	2.56	-
Le comportement des élèves dans l'école:	22	26	22	30	2.60	NIL
L'absentéisme scolaire:	14	18	18	50	3.04	NIL
L'accueil des étudiants:	33	14	20	33	2.53	-
L'abandon scolaire:	29	14	19	38	2.66	NIL
La dimension "éducation" dans l'école:	14	9	27	50	3.13	+

moyenne : 2.72
écart-type : 0.38

C S R DE TILLY

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU NO 31

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION ADMINISTRATIVE POUR LES GROUPES(TOTAL)

	[illegible] QUESTION	OPINION	AUCUNEMENT	TRES PEU	MOYEN	BEAUCOUP	AUTRES REJETS	TOTAL
Le respect du matériel à votre disposition:	31	5	1	8	35	248	4	333
Le budget de l'école:	13	21	55	63	78	56	6	276
L'analyse des besoins en matériel didactique:	34	19	68	59	47	74	7	261
L'utilisation rationnelle du matériel didactique:	135	6	37	46	72	76	9	261
Le contrôle du matériel sous votre responsabilité:	36	1	5	19	56	163	5	218
La planification des opérations de l'année:	40	20	63	70	66	66	7	328
Les politiques et règlements (cahier de gestion):	52	18	108	67	77	51	7	328
La communication avec les différents partenaires de la commission scolaire:	47	31	79	67	66	56	5	328
L'information aux parents:	52	10	62	63	107	131	5	328
	TOTAL	122	610	668	661	800	49	2581
	% [illegible]	4.72 %	15.88 %	17.02 %	26.27 %	34.04 %	1.89 %	

TABLEAU NUMERO 31

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION ADMINISTRATIVE

POUR LES GROUPES (GLOBAL)

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucunement	très peu	moyen	beaucoup		
	%	%	%	%		
Le respect du matériel à votre disposition:	2	3	12	83	3.76	+ +
Le budget de l'école:	28	24	28	20	2.40	-
L'analyse des besoins en matériel didactique:	21	23	28	27	2.59	NIL
L'utilisation rationnelle du matériel didactique:	18	20	30	32	2.76	NIL
Le contrôle du matériel sous votre responsabilité:	3	5	16	77	3.69	+ +
La planification des opérations de l'année:	20	24	30	26	2.62	NIL
Les politiques et règlements (cahier de gestion):	39	21	24	16	2.17	- -
La communication avec les différents partenaires de la commission scolaire:	34	21	28	17	2.28	-
L'information aux parents:	16	20	33	31	2.79	NIL

moyenne : 2.78
écart-type : 0.57

CEM DE TILLY

DOCUMENT : GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU NO XX A

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION ADMINISTRATIVE POUR LES ETUDIANTS

QUESTION NO	OPINION	AUCUNEMENT	TRES PEU	MOYEN	BEAUCOUP	AUTRES REPONSES	TOTAL
le respect du matériel à votre disposition: 01	1	0	5	4	41	1	52
le budget de l'école: 03	0	0	0	0	0	0	0
l'analyse des besoins en matériel didactique: 04	0	0	0	5	0	0	5
l'utilisation rationnelle du matériel didactique: 05	0	0	0	0	0	0	0
le contrôle du matériel sous votre responsabilité: 06	0	0	0	0	0	0	0
la planification des opérations de l'école: 08	1	5	0	0	28	2	52
les politiques et règlements locaux de gestion: 09	3	20	0	7	11	3	52
la communication avec les différents partenaires de la commission scolaire: 07	11	10	6	17	3	2	52
l'information aux parents: 02	3	9	0	16	17	1	52
TOTAL	19	54	33	49	100	9	265
% COL	7.30 %	20.40 %	12.09 %	18.50 %	39.25 %	3.45 %	

TABLEAU NUMERO 31 A

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION ADMINISTRATIVE

POUR LES ETUDIANTS

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucun-ement	très peu	moyen	beaucoup		
	%	%	%	%		
Le respect du matériel à votre disposition:	2	6	8	84	3.74	+ +
Le budget de l'école:	-	-	-	-	-	
L'analyse des besoins en matériel didactique:	-	-	-	-	-	
L'utilisation rationnelle du matériel didactique:	-	-	-	-	-	
Le contrôle du matériel sous votre responsabilité:	-	-	-	-	-	
La planification des opérations de l'année:	12	14	76	57	3.16	+
Les politiques et règlements (cahier de gestion):	45	17	15	23	2.16	- -
La communication avec les différents partenaires de la commission scolaire:	60	12	22	6	1.74	- -
L'information aux parents:	16	16	28	34	2.68	NIL

moyenne : 2.70
écart-type : 0.79

C S R DE TILLY

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU NO 31 B

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION ADMINISTRATIVE POUR LES ENSEIGNANTS

	NUMERO QUESTION	OPINION	AUCUNEMENT	TRES PEU	MOYEN	BEAUCOUP	AUTRES REJETS	TOTAL
le respect du matériel à votre disposition:	21	9	6	2	17	42	1	112
le budget de l'école:	33	6	36	24	31	18	3	112
l'analyse des besoins en matériel didactique:	34	2	9	29	41	25	5	112
l'utilisation rationnelle du matériel didactique:	35	0	18	17	41	41	3	112
le contrôle du matériel sous votre responsabilité:	36	1	3	3	33	61	2	112
la planification des opérations de l'année:	38	6	23	35	31	17	2	112
les politiques et règlements (cahier de gestion):	42	3	45	30	23	9	2	112
la communication avec les différents partenaires de la commission scolaire:	47	8	42	33	19	9	1	112
l'information aux parents:	52	3	16	29	63	71	2	112
	TOTAL	27	178	197	268	315	21	1008
	% AUG	2.67 %	17.65 %	19.54 %	26.58 %	31.25 %	2.08 %	

TABLEAU NUMERO 31 B

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION ADMINISTRATIVE

POUR LES ENSEIGNANTS

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucunement	très peu	moyen	beaucoup		
Le respect du matériel à votre disposition:	-	2	15	83	3.81	+ +
Le budget de l'école:	36	25	29	9	2.09	- -
L'analyse des besoins en matériel didactique:	10	19	38	32	2.90	NIL
L'utilisation rationnelle du matériel didactique:	9	15	38	37	3.01	NIL
Le contrôle du matériel sous votre responsabilité:	4	3	70	74	3.66	+ +
La planification des opérations de l'année:	25	32	28	15	2.33	-
Les politiques et règlements (cahier de gestion):	44	27	21	8	1.93	- -
La communication avec les différents partenaires de la commission scolaire:	46	29	17	8	1.87	- -
L'information aux parents:	15	26	40	19	2.63	NIL

moyenne : 2.69
écart-type : 0.71

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]	[illegible]						
	[illegible]						
Le respect du matériel à votre disposition:	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Le budget de l'école:	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
L'analyse des besoins en matériel didactique:	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
L'utilisation rationnelle du matériel didactique:	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Le contrôle du matériel sous votre responsabilité:	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
La planification des opérations de l'école:	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Les politiques et règlements (cahier de gestion):	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
La communication avec les différents partenaires de la commission scolaire:	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
L'information aux parents:	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

[illegible]

TABLEAU NUMERO 31 B

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION ADMINISTRATIVE

POUR LES ENSEIGNANTS

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucunement	très peu	moyen	beaucoup		
	%	%	%	%		
Le respect du matériel à votre disposition:	-	2	15	83	3.81	+ +
Le budget de l'école:	36	25	29	9	2.09	- -
L'analyse des besoins en matériel didactique:	10	19	38	32	2.90	NIL
L'utilisation rationnelle du matériel didactique:	9	15	38	37	3.01	NIL
Le contrôle du matérial sous votre responsabilité:	4	3	70	74	3.66	+ +
La planification des opérations de l'année:	25	32	28	15	2.33	-
Les politiques et règlements (cahier de gestion):	44	27	21	8	1.93	- -
La communication avec les différents partenaires de la commission scolaire:	46	29	17	8	1.87	- -
L'information aux parents:	15	26	40	19	2.63	NIL

moyenne : 2.69
écart-type : 0.71

C S R D E T I L L Y

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU NO 8C

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION ADMINISTRATIVE POUR LES PROFESSIONELS

	NUMERO QUESTION	OPINION	AUCUNEMENT	TRES PEU	MOYEN	BEAUCOUP	AUTRES REJETS	TOTAL
le respect du matériel à votre disposition:	31	1	0	1	2	24	0	28
le budget de l'école:	33	1	8	12	4	2	0	28
l'analyse des besoins en matériel didactique:	34	0	10	14	2	2	0	28
l'utilisation rationnelle du matériel didactique:	35	1	6	12	5	6	0	28
le contrôle du matériel sous votre responsabilité:	36	0	1	5	2	14	1	28
la planification des opérations de l'école:	38	0	5	9	5	6	1	28
les politiques et règlements (cahier de gestion):	42	0	13	9	5	2	0	28
la communication avec les différents partenaires de la commission scolaire:	47	0	5	7	12	6	0	28
l'information aux parents:	52	0	1	9	9	9	0	28
	TOTAL	3	46	78	55	70	2	252
	% AGE	1.19 %	18.25 %	30.95 %	21.83 %	27.77 %	0.79 %	

TABLEAU NUMERO 31 C

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION ADMINISTRATIVE

POUR LES PROFESSIONNELS

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucune- ment	très peu	moyen	beaucoup		
	%	%	%	%		
Le respect du matériel à votre disposition:	-	4	7	89	3.85	+ +
Le budget de l'école:	21	43	29	7	2.22	-
L'analyse des besoins en matériel didactique:	36	50	7	7	1.85	- -
L'utilisation rationnelle du matériel didactique:	25	43	18	14	2.21	- -
Le contrôle du matériel sous votre responsabilité:	4	19	7	70	3.43	+
La planification des opérations de l'année:	19	33	33	15	1.44	- -
Les politiques et règlements (cahier de gestion):	46	32	14	7	1.80	- -
La communication avec les différents partenaires de la commission scolaire:	18	25	43	14	2.53	NIL
L'information aux parents:	4	32	32	32	2.92	NIL

moyenne : 2.58
écart-type : 0.70

C S R DE TILLY

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU NO 30

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION ADMINISTRATIVE POUR LES ADMINISTRATEURS

	NUMERO QUESTION	OPINION	AUCUNEMENT	TRES PEU	MOYEN	BEAUCOUP	AUTRES REPONSES	TOTAL
le respect du matériel à votre disposition:	31	0	2	0	5	24	0	31
le budget de l'école:	33	0	3	6	6	16	0	31
l'analyse des besoins en matériel didactique:	34	0	2	3	11	15	0	31
l'utilisation rationnelle du matériel didactique:	35	0	2	2	15	12	0	31
le contrôle du matériel sous votre responsabilité:	36	0	0	1	6	24	0	31
la planification des opérations de l'école:	38	0	0	2	13	16	0	31
les politiques et règlements (cahier de gestion):	42	0	1	5	7	18	0	31
la communication avec les différents personnes de la commission scolaire:	47	0	3	5	15	13	0	31
l'information aux personnel:	52	0	2	4	12	13	0	31
	TOTAL	0	13	28	77	161	0	279
	% MOD	0.00 %	4.65 %	10.03 %	27.60 %	57.71 %	0.00 %	

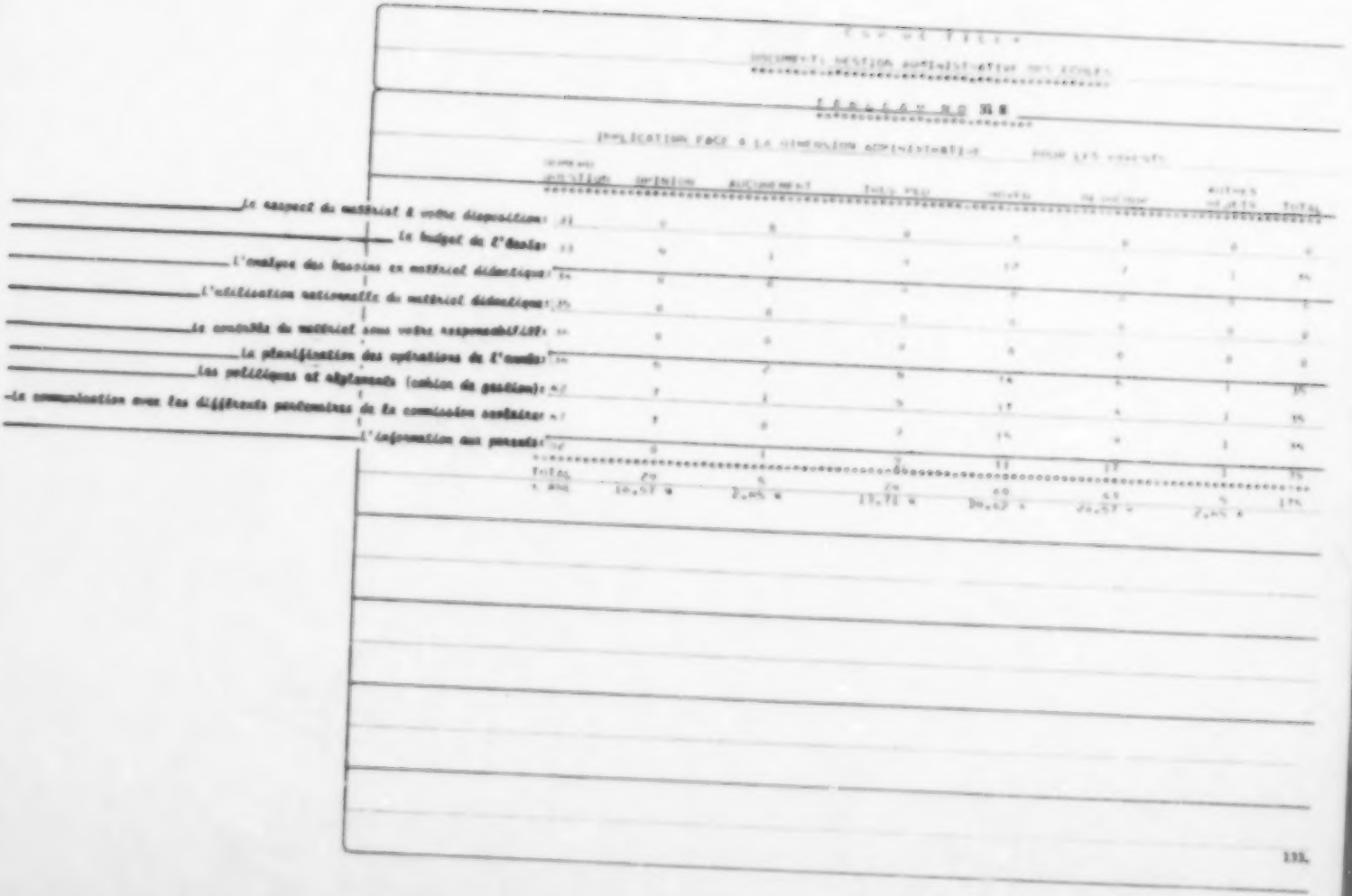
TABLEAU NUMERO 31 D

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION ADMINISTRATIVE

POUR LES ADMINISTRATEURS

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucunement	très peu	moyen	beaucoup		
Le respect du matériel à votre disposition:	-	-	6	94	3.94	+ +
Le budget de l'école:	10	19	19	52	3.13	+
L'analyse des besoins en matériel didactique:	6	10	35	49	3.27	+
L'utilisation rationnelle du matériel didactique:	6	6	32	56	3.38	+
Le contrôle du matériel sous votre responsabilité:	-	3	19	78	3.75	+ +
La planification des opérations de l'année:	-	6	42	52	3.46	+
Les politiques et règlements (cahier de gestion):	3	16	23	58	3.36	+
La communication avec les différents partenaires de la commission scolaire:	10	16	32	42	3.06	NIL
L'information aux parents:	6	13	39	42	3.17	+

moyenne : 3.39
écart-type : 0.29



- le respect du matériel à votre disposition:
- le budget de l'école:
- l'analyse des besoins en matériel didactique:
- l'utilisation rationnelle du matériel didactique:
- la conservation du matériel sous votre responsabilité:
- la planification des opérations de l'année:
- les politiques et objectifs (cahier de gestion):
- la communication avec les différents partenaires de la commission scolaire:
- l'information aux parents:

TABLEAU NUMERO 31 E

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION ADMINISTRATIVE

POUR LES PARENTS

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucunement	très peu	moyen	beaucoup		
	%	%	%	%		
Le respect du matériel à votre disposition:	-	-	-	-	-	
Le budget de l'école:	29	15	35	21	2.48	-
L'analyse des besoins en matériel didactique:	-	-	-	-	-	
L'utilisation rationnelle du matériel didactique:	-	-	-	-	-	
Le contrôle du matériel sous votre responsabilité:	-	-	-	-	-	
La planification des opérations de l'année:	24	18	41	18	2.55	NIL
Les politiques et règlements (cahier de gestion):	24	15	50	12	2.52	NIL
La communication avec les différents partenaires de la commission scolaire:	-	11	56	33	3.22	+
L'information aux parents:	3	15	32	11	1.73	- -

moyenne : 2.50
écart-type : 0.53

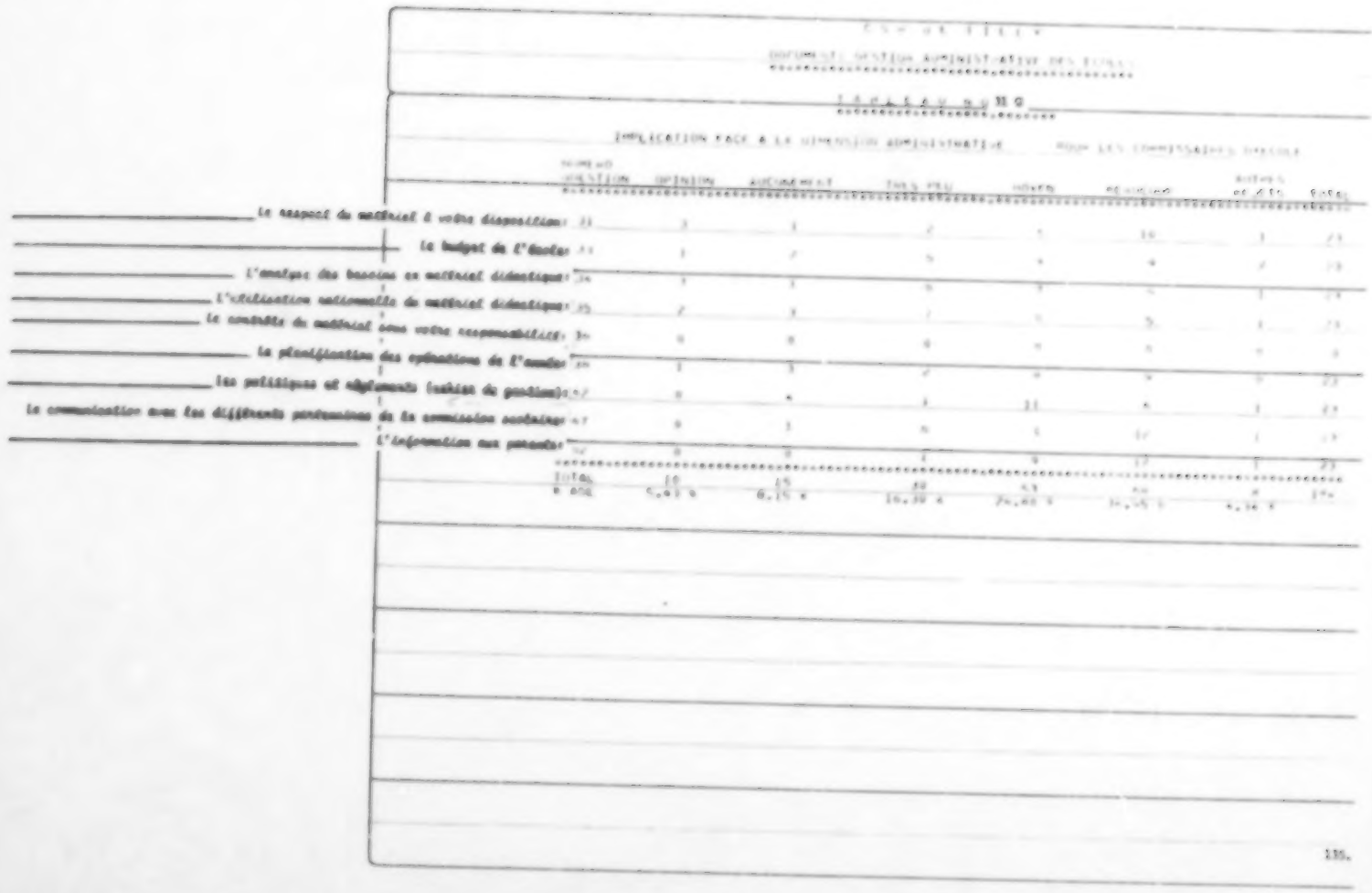
TABLEAU NUMERO 31 F

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION ADMINISTRATIVE

POUR LES SOUTIENS

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucune-ment	très peu	moyen	beaucoup		
	%	%	%	%		
Le respect du matériel à votre disposition:	-	-	9	91	3.91	+ +
Le budget de l'école:	30	19	30	21	2.42	-
L'analyse des besoins en matériel didactique:	49	23	13	15	1.94	- -
L'utilisation rationnelle du matériel didactique:	40	21	19	20	2.19	- -
Le contrôle du matériel sous votre responsabilité:	2	2	9	87	3.81	+ +
La planification des opérations de l'année:	28	35	28	9	2.18	- -
Les politiques et règlements (cahier de gestion):	62	19	17	2	1.59	- -
La communication avec les différents partenaires de la commission scolaire:	32	15	40	13	2.34	-
L'information aux parents:	40	15	19	25	2.27	-

moyenne : 2.52
écart-type : 0.80



[illegible]

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU No 31 G

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION ADMINISTRATIVE POUR LES COMMISSAIRES D'ECOLE

	NUMERO QUESTION	OPINION	AUCUNEMENT	TRES PEU	MOYEN	BEAUCOUP	AUTRES REJETS	TOTAL
Le respect du matériel à votre disposition:	33	3	1	2	1	16	1	23
Le budget de l'école:	33	1	2	5	4	4	2	23
L'analyse des besoins en matériel didactique:	34	1	1	5	1	[illegible]	1	23
L'utilisation rationnelle du matériel didactique:	35	2	1	7	5	5	1	23
Le contrôle du matériel sous votre responsabilité:	36	0	0	0	0	0	0	0
La planification des opérations de l'année:	3[illegible]	1	3	2	0	[illegible]	0	23
Les politiques et règlements (cahier de gestion):	4[illegible]	0	4	1	11	6	1	23
La communication avec les différents personnes de la commission scolaire:	47	0	1	6	1	12	1	23
L'information aux parents:	52	0	0	1	9	12	1	23
	TOTAL	10	15	30	53	[illegible]	8	17[illegible]
	% ENS	5.43 %	8.15 %	16.30 %	28.80 %	31.5[illegible] %	4.34 %	

TABLEAU NUMERO 31 G

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION ADMINISTRATIVE

POUR LES COMMISSAIRES D'ECOLE

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucune-ment	très peu	moyen	beaucoup		
	%	%	%	%		
Le respect du matériel à votre disposition:	18	9	27	45	2.97	NIL
Le budget de l'école:	14	24	19	43	2.91	NIL
L'analyse des besoins en matériel didactique:	18	27	32	23	2.60	NIL
L'utilisation rationnelle du matériel didactique:	23	32	23	23	2.48	-
Le contrôle du matériel sous votre responsabilité:	-	-	-	-	-	
La planification des opérations de l'année:	17	9	35	39	2.96	NIL
Les politiques et règlements (cahier de gestion):	18	5	50	27	2.86	NIL
La communication avec les différents partenaires de la commission scolaire:	5	27	14	55	3.21	+
L'information aux parents:	-	5	41	55	3.53	+

moyenne : 2.94
écart-type : 0.33

C S R D E T I L L Y

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

T A B L E A U N O 32

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION PEDAGOGIQUE POUR LES ADMINISTRATEURS

	NUMERO QUESTION	OPINION	AUCUNEMENT	TRES PEU	MOYEN	BEAUCOUP	AUTRES REJETS	TOTAL
l'entrée au secondaire:	17	33	69	50	63	91	9	320
l'opération choix de cours:	40	18	82	56	68	81	6	309
l'organisation des journées pédagogiques:	41	18	119	57	66	32	5	273
la collaboration avec les chefs de groupe:	34	13	13	28	47	93	3	218
	TOTAL	82	283	192	244	297	23	1121
	% AGE	7,31 %	25,24 %	17,12 %	21,76 %	26,49 %	2,05 %	

TABLEAU NUMERO 32

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION PEDAGOGIQUE

POUR LES GROUPES (GLOBAL)

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucune-ment %	très peu %	moyen %	beaucoup %		
L'entrée au secondaire:	32	17	22	29	2.48	NIL
L'opération choix de cours:	33	17	22	28	2.45	NIL
L'organisation des journées pédagogiques:	51	22	15	12	1.88	- -
La collaboration avec les chefs de groupes:	27	13	31	43	3.18	+ +

Moyenne : 2.50

Ecart-type: 0.53

C S N DE T I L L Y

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

T A B L E A U N O 32 A

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION PEDAGOGIQUE — POUR LES ETUDIANTS

	NUMERO QUESTION	OPINION	AUCUNEMENT	TRES PEU	MOYEN	BEAUCOUP	AUTRES REJETS	TOTAL
l'entrée au secondaire	37	5	11	7	10	11	3	52
l'opération choix de cours	40	3	5	3	11	27	3	52
l'organisation des journées pédagogiques	41	6	13	2	5	3	1	52
la collaboration avec les chefs de groupe	39	0	0	0	0	0	0	0
	TOTAL	14	49	16	31	41	9	156
	%	8,97 %	31,41 %	7,69 %	19,87 %	26,28 %	5,76 %	

TABLEAU NUMERO 32 A

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION PEDAGOGIQUE

POUR LES ETUDIANTS

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucunement	très peu	moyen	beaucoup		
L'entrée au secondaire:	31 %	15 %	31 %	23 %	2.46	NIL
L'opération choix de cours:	17	6	21	56	3.16	--
L'organisation des journées pédagogiques:	81	4	8	6	1.37	—
La collaboration avec les chefs de groupes:	-	-	-	-	-	

Moyenne : 2.33
Ecart-type: 0.90

CSN DE TILLY

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU NO 32 B

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION PEDAGOGIQUE POUR LES ENSEIGNANTS

	NUMERO QUESTION	OPINION	AUCUNEMENT	TRES PEU	MOYEN	BEAUCOUP	AUTRES REJETS	TOTAL
L'entrée au secondaire:	37	10	38	23	16	19	3	112
L'opération choix de cours:	40	3	48	19	26	11	2	112
L'organisation des journées pédagogiques:	41	3	35	34	21	13	2	112
La collaboration avec les chefs de groupe:	54	3	4	7	33	63	2	112
	TOTAL	25	117	100	96	101	9	448
	% AGE	5,58 %	26,11 %	22,32 %	21,42 %	22,54 %	2,00 %	

TABLEAU NUMERO 32 B

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION PEDAGOGIQUE

POUR LES ENSEIGNANTS

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucune-ment %	très peu %	moyen %	beaucoup %		
L'entrée au secondaire:	49	23	15	13	1.92	--
L'opération choix de cours:	39	27	23	11	2.06	-
L'organisation des journées pédagogiques:	34	35	19	12	2.09	-
La collaboration avec les chefs de groupes:	6	7	30	57	3.38	++

Moyenne : 2.36

Ecart-type: 0.68

CSR DE TILLY

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU NO 32 C

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION PEDAGOGIQUE POUR LES PROFESSIONELS

	NUMERO QUESTION	OPINION	AUCUNEMENT	TRES PEU	MOYEN	BEAUCOUP	AUTRES REJETS	TOTAL
L'entrée au secondaire:	37	0	5	2	7	14	0	28
L'opération choix de cours:	40	0	13	4	1	10	0	28
L'organisation des journées pédagogiques:	41	0	15	6	5	2	0	28
La collaboration avec les chefs de groupe:	38	2	2	6	12	5	1	28
	TOTAL	2	35	18	25	31	1	112
	% AUL	1,79 %	31,25 %	16,07 %	22,32 %	27,67 %	0,89 %	

TABLEAU NUMERO 32 C

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION PEDAGOGIQUE

POUR LES PROFESSIONNELS

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucunement	très peu	moyen	beaucoup		
L'entrée au secondaire:	18 %	7 %	25 %	50 %	3.07	+ +
L'opération choix de cours:	46	14	4	36	2.30	NIL
L'organisation des journées pédagogiques:	54	21	18	7	1.78	- -
La collaboration avec les chefs de groupes:	14	22	44	18	2.62	NIL

Moyenne : 2.44
Ecart-type: 0.54

CSM DE FELCY

DOCUMENT GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU N° 33 D

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION PEDAGOGIQUE POUR LES ADMINISTRATEURS

	NON REPONSE	OPINION	AUCUNEMENT	TRES PEU	MOYEN	BEAUCOUP	AUTRES NE SAIT PAS	TOTAL
L'entrée au secondaire:	12	0	3	4	7	17	0	31
L'opération choix de cours:	10	0	4	6	4	17	0	31
L'organisation des journées pédagogiques:	11	0	4	0	7	14	0	31
La collaboration avec les chefs de groupe:	29	1	0	0	11	13	0	31
TOTAL	62	1	11	10	29	61	0	124
% ABS		0,80 %	8,87 %	19,21 %	23,41 %	49,19 %	0,00 %	

TABLEAU NUMERO 32 D

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION PEDAGOGIQUE

POUR LES ADMINISTRATEURS

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucune-	très peu	moyen	beaucoup		
	%	%	%	%		
L'entrée au secondaire:	10	13	23	55	3.25	+ +
L'opération choix de cours:	13	6	26	55	3.23	+ +
L'organisation des journées pédagogiques:	13	19	23	45	3.00	+
La collaboration avec les chefs de groupes:	3	19	35	42	3.14	+ +

Moyenne : 3.16

Ecart-type: 0.11

CSR DE TILLY

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU NO 22 B

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION PEDAGOGIQUE POUR LES PARENTS

	NUMERO QUESTION	OPINION	AUCUNEMENT	TRES PEU	MOYEN	BEAUCOUP	AUTRES REJETS	TOTAL
L'entrée au secondaire:	37	5	1	3	12	12	2	35
L'opération choix de cours:	40	3	2	7	14	8	1	35
L'organisation des journées pédagogiques:	41	0	0	0	0	0	0	0
La collaboration avec les chefs de groupe:	38	0	0	0	0	0	0	0
	TOTAL	8	3	10	26	20	3	70
	% AUX	11,42 %	4,28 %	14,28 %	37,14 %	28,57 %	4,28 %	

TABLEAU NUMERO 32 E

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION PEDAGOGIQUE

POUR LES PARENTS

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucune-	très peu	moyen	beaucoup		
L'entrée au secondaire:	18 %	9 %	36 %	36 %	2.88	+
L'opération choix de cours:	15	21	41	24	2.76	NIL
L'organisation des journées pédagogiques:	-	-	-	-	-	
La collaboration avec les chefs de groupes:	-	-	-	-	-	

Moyenne : 2.82

Ecart-type: 0.08

CSS DE TILLY

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU N° 32

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION PEDAGOGIQUE POUR LES SORTIES

QUESTION	OPINION	AUCUNEMENT	TRES PEU	MOYEN	BEAUCOUP	AUTRES MODES	TOTAL
L'entrée en sixième	9	11	10	4	9	0	43
L'opération choix de classe	7	14	6	0	0	0	27
L'organisation des journées pédagogiques	4	11	5	3	3	0	27
La collaboration avec les chefs de groupe	7	8	7	11	12	0	45
TOTAL	27	44	28	18	24	0	143
% AUS	17,02 %	30,17 %	19,93 %	15,42 %	15,42 %	0,00 %	

TABLEAU NUMERO 32 F

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION PEDAGOGIQUE

POUR LES SOUTIENS

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucune-ment	très peu	moyen	beaucoup		
L'entrée au secondaire:	43 %	21 %	17 %	19 %	2.12	-
L'opération choix de cours.	53	13	17	17	1.98	-
L'organisation des journées pédagogiques:	86	10	4	-	1.18	- -
La collaboration avec les chefs de groupes:	32	19	23	26	2.43	NIL

Moyenne : 1.93
Ecart-type: 0.53

ESSAI DE PILOTAGE

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU N° 32

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION PEDAGOGIQUE POUR LES COMMISSAIRES D'ECOLE

	NSP/NR OPINION	OPINION	AUCUNEMENT	TRES PEU	MOYEN	BEAUCOUP	AUTRES REPONSES	TOTAL
L'entrée en scolarité:	17	0	0	0	6	14	1	23
L'opération choix de cours:	00	0	0	0	0	0	0	0
L'organisation des journées pédagogiques:	01	0	0	0	0	0	0	0
La collaboration avec les chefs de groupe:	06	0	0	0	0	0	0	0
	TOTAL	0	0	0	0	0	0	0
	% DIM	0,00 %	0,00 %	17,39 %	17,39 %	60,86 %	1 / 4,34 %	23

TABLEAU NUMERO 32 G

IMPLICATION FACE A LA DIMENSION PEDAGOGIQUE

POUR LES COMMISSAIRES D'ECOLE

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucunement	très peu	moyen	beaucoup		
L'entrée au secondaire:	- %	18 %	18 %	64 %	3.46	+ +
L'opération choix de cours:	-	-	-	-	-	
L'organisation des journées pédagogiques:	-	-	-	-	-	
La collaboration avec les chefs de groupes:	-	-	-	-	-	

C S R DE TILLY

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU NO 33

IMPLICATION FACE AU SOUCI DE PROJETER UNE IMAGE VALABLE DE L'ECOLE PUBLIQUE POUR LES (REPONDANTS)

NUMERO QUESTION		OPINION	AUCUNEMENT	TRES PEU	MOYEN	BEAUCOUP	AUTRES REJETS	TOTAL
47	la communication avec les différents partenaires de la commission scolaire	31	79	67	90	56	5	328
51	l'image projetée de l'école publique	19	36	34	107	126	6	328
52	l'information aux parents	18	42	63	107	101	5	328
TOTAL		68	157	164	304	283	16	984
% 100		6.89 %	15.95 %	16.66 %	30.89 %	28.76 %	1.62 %	

TABLEAU NUMERO 33

IMPLICATION FACE AU SOUCI DE PROJETER UNE IMAGE VALABLE DE L'ECOLE PUBLIQUE

POUR LES GROUPES (GLOBAL)

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucune-ment	très peu	moyen	beaucoup		
La communication avec les différents partenaires de la commission scolaire:	% 34	% 21	% 28	% 17	2.28	- -
L'image projetée de l'école publique:	17	10	34	39	2.95	+
L'information aux parents:	16	20	34	30	2.78	NIL

moyenne : 2.67
écart-type: 0.35

CSR DE TILLY

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU NO 31 A

IMPLICATION FACE AU SOUCI DE PROJETER UNE IMAGE VALABLE DE L'ECOLE PUBLIQUE POUR LES ETUDIANTS

	NUMERO QUESTION	OPINION	AUCUNEMENT	TRES PEU	MOYEN	BEAUCOUP	AUTRES REJETS	TOTAL
La communication avec les différents partenaires de la commission scolaire:	47	11	18	6	12	3	2	52
L'image projetée de l'école publique:	51	6	8	5	10	21	2	52
L'information aux parents:	52	3	9	8	14	17	1	52
	TOTAL	20	35	19	36	41	5	156
	% AGE	12.82 %	22.43 %	12.17 %	23.07 %	26.28 %	3.20 %	

TABLEAU NUMERO 33 A

IMPLICATION FACE AU SOUCI DE PROJETER UNE IMAGE VALABLE DE L'ECOLE PUBLIQUE

POUR LES ETUDIANTS

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucune-ment	très peu	moyen	beaucoup		
La communication avec les différents partenaires de la commission scolaire:	59 %	12 %	22 %	6 %	1.73	--
L'image projetée de l'école publique:	29	8	20	43	2.77	NIL
L'information aux parents:	22	16	28	34	2.74	NIL

moyenne : 2.41
écart-type: 0.59

C S R D E T I L L Y

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

T A B L E A U N O 33 B

IMPLICATION FACE AU SOUCI DE PROJETER UNE IMAGE VALABLE DE L'ECOLE PUBLIQUE POUR LES ENSEIGNANTS

	[illegible] QUESTION	OPINION	AUCUNEMENT	TRES PEU	MOYEN	BEAUCOUP	AUTRES REJETS	TOTAL
la communication avec les différents partenaires de la commission scolaire:	47	8	42	33	19	9	1	112
l'image projetée de l'école publique:	41	6	9	10	40	45	2	112
l'information aux parents:	52	3	14	29	43	21	2	112
	TOTAL	17	65	72	102	75	5	336
	% RUB	5.06 %	19.34 %	21.42 %	30.35 %	22.32 %	1.48 %	

TABLEAU NUMERO 33 B

IMPLICATION FACE AU SOUCI DE PROJETER UNE IMAGE VALABLE DE L'ECOLE PUBLIQUE

POUR LES ENSEIGNANTS

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucunement	très peu	moyen	beaucoup		
La communication avec les différents partenaires de la commission scolaire:	46 %	29 %	17 %	8 %	1.87	--
L'image projetée de l'école publique:	14	9	37	40	2.03	--
L'information aux parents:	15	26	40	19	2.63	NIL

moyenne : 2.18
écart-type: 0.40

C S P DE FIELY

DOCUMENT GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

T A B L E A U N O 33 C

IMPLICATION FACE AU SUJET DE PROJETER UNE IMAGE VALABLE DE L'ECOLE PUBLIQUE POUR LES PROFESSIONNELS

NUMERO QUESTION	OPINION	AUCUNEMENT	TRES PEU	MOYEN	BEAUCOUP	AUTRES OBJETS	TOTAL
Le communication avec les différents partenaires de la commission scolaire	0	5	7	12	6	0	30
L'image projetée de l'école publique	0	3	6	10	11	0	30
L'information aux parents	0	1	9	9	7	0	26
TOTAL	0	9	22	31	24	0	86
% AGE	0.00 %	10.71 %	27.00 %	36.00 %	24.57 %	0.00 %	

TABLEAU NUMERO 33 C

IMPLICATION FACE AU SOUCI DE PROJETER UNE IMAGE VALABLE DE L'ECOLE PUBLIQUE

POUR LES PROFESSIONNELS

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucune-ment	très peu	moyen	beaucoup		
La communication avec les différents partenaires de la commission scolaire:	% 18	% 25	% 43	% 14	2.53	NIL
L'image projetée de l'école publique:	11	14	36	39	3.03	+ +
L'information aux parents:	4	32	32	32	2.92	+

moyenne : 2.83
écart-type: 0.26

C S R D E T I L L Y

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU NO 33 D

IMPLICATION FACE AU SOUCI DE PROJETER UNE IMAGE VALABLE DE L'ECOLE PUBLIQUE POUR LES ADMINISTRATEURS

	NUMERO QUESTION	OPINION	AUCUNEMENT	TRES PEU	MOYEN	BEAUCOUP	AUTRES REJETS	TOTAL
La communication avec les différents partenaires de la commission scolaire:	47	0	3	5	10	13	0	31
L'image projetée de l'école publique:	51	0	0	3	11	17	0	31
L'information aux parents:	52	0	2	4	12	13	0	31
	TOTAL	0	5	12	33	43	0	93
	% REP	0,00 %	5,37 %	12,90 %	35,48 %	46,23 %	0,00 %	

TABLEAU NUMERO 33 D

IMPLICATION FACE AU SOUCI DE PROJETER UNE IMAGE VALABLE DE L'ECOLE PUBLIQUE

POUR LES ADMINISTRATEURS

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucunement	très peu	moyen	beaucoup		
La communication avec les différents partenaires de la commission scolaire:	% 10	% 16	% 32	% 42	3.06	+ +
L'image projetée de l'école publique:	-	10	35	55	3.45	+ +
L'information aux parents:	6	13	39	42	3.17	+ +

moyenne : 3.23
écart-type: 0.20

- la communication avec les différents partenaires de la commission scolaire
- l'image projetée de l'école publique
- l'information aux parents

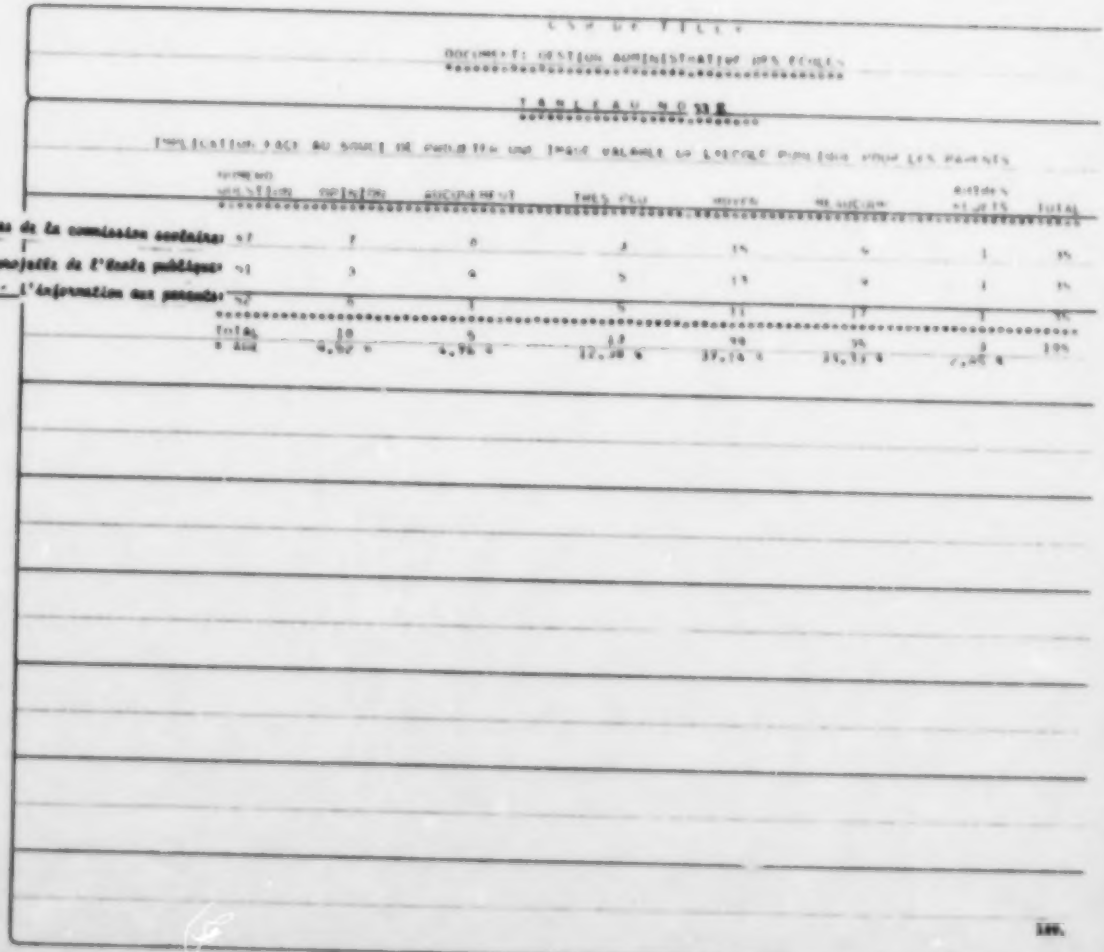


TABLEAU NUMERO 33 E

IMPLICATION FACE AU SOUCI DE PROJETER UNE IMAGE VALABLE DE L'ECOLE PUBLIQUE

POUR LES PARENTS

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucunement	très peu	moyen	beaucoup		
La communication avec les différents partenaires de la commission scolaire:	% 21	% 9	% 44	% 26	2.75	NIL
L'image projetée de l'école publique:	21	15	38	36	3.09	+ +
L'information aux parents:	3	15	32	50	3.29	+ +

moyenne : 3.04
écart-type: 0.27

la communication avec les différents partenaires de la commission scolaire

l'image projetée de l'école publique

l'information aux parents

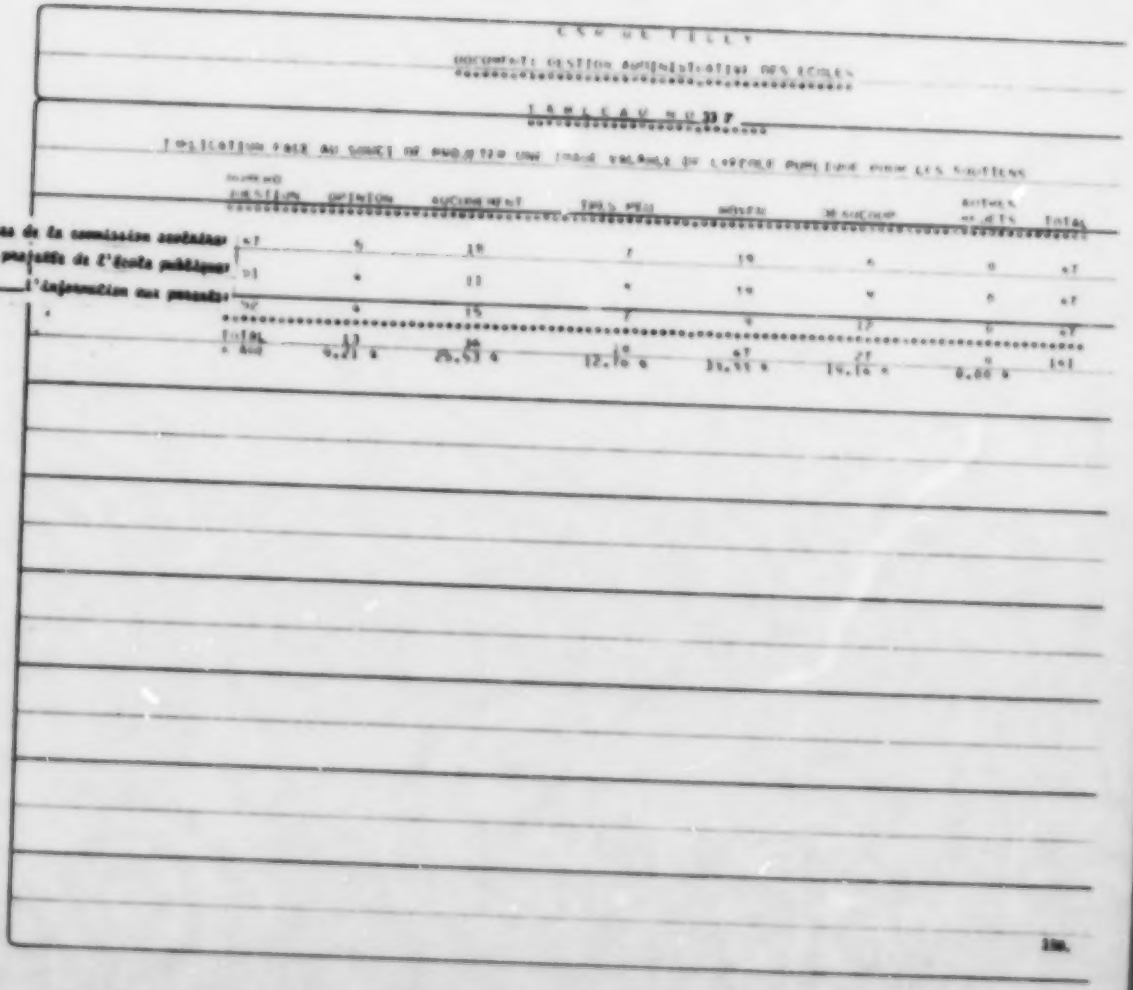


TABLEAU NUMERO 33 F

IMPLICATION FACE AU SOUCI DE PROJETER UNE IMAGE VALABLE DE L'ECOLE PUBLIQUE

POUR LES SOUTIENS

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucune- ment	très peu	moyen	beaucoup		
La communication avec les différents partenaires de la commission scolaire:	% 32	% 15	% 40	% 13	2.34	-
L'image projetée de l'école publique:	32	9	40	19	2.46	-
L'information aux parents:	40	15	19	26	2.31	- -

moyenne : 2.37
écart-type: 0.08

C S R DE TILLY

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU NO 110

IMPLICATION FACE AU SOUCI DE PROJETER UNE IMAGE VALABLE DE L'ECOLE PUBLIQUE POUR LES COMMISSAIRES D'ECOL

	NUMERO QUESTION	OPINION	AUCUNEMENT	TRES PEU	MOYEN	BEAUCOUP	AUTRES REJETS	TOTAL
– La communication avec les différents partenaires de la commission scolaire:	47	0	1	6	3	12	1	23
L'image projetée de l'école publique:	51	0	1	3	4	14	1	23
L'information aux parents:	52	0	0	1	9	12	1	23
	TOTAL	0	2	10	16	38	3	69
	% NBR	0.00 %	2.89 %	14.49 %	23.18 %	55.07 %	4.34 %	

TABLEAU NUMERO 33 G

IMPLICATION FACE AU SOUCI DE PROJETER UNE IMAGE VALABLE DE L'ECOLE PUBLIQUE

POUR LES COMMISSAIRES D'ECOLE

QUESTION	DISTRIBUTION EN % DES REPONSES				VALEURS MOYENNES	INDICES DE TENDANCE
	aucunement	très peu	moyen	beaucoup		
La communication avec les différents partenaires de la commission scolaire:	% 5	% 27	% 14	% 55	3.21	+ +
L'image projetée de l'école publique:	5	14	18	64	3.43	+ +
L'information aux parents:	-	5	41	55	3.53	+ +

moyenne : 3.39
écart-type: 0.16

La gestion des écoles, les jeux de forces et les interactions.

3ème partie

L'objectif de cette troisième partie est de faire voir les interactions manifestées de façon consciente ou inconsciente en premier lieu, par chacun des groupes à l'endroit de l'administration. Ces interactions apparaissent dans le choix de ces personnes qui reconnaissent à l'administration une compétence pour traiter une question et avec qui elles aimeraient s'associer dans la réalisation de l'opération.

Trois types d'opérations:

1 - Opérations qui ont trait à la dimension administrative:

- Planification des grandes étapes de l'année;
- Elaboration du cahier de politiques et règlements de l'école;
- Etablissement des priorités budgétaires.

2 - Opérations qui ont trait à la dimension vie étudiante:

- Bâtir le règlement d'absences des élèves;
- Organisation d'un festival étudiant.

3 - Opérations qui ont trait à la dimension pédagogique:

- Préparer les objectifs de l'école;
- Elaborer les plans d'études;
- Organiser les journées pédagogiques.

Nous avons tenté d'interpréter ces différents tableaux. Nous avons cru qu'il serait facile de fausser la réalité par l'argumentation que nous pourrions soutenir. Nous n'avions pas en main assez d'éléments pour donner une signification juste et valable des interactions. C'est pourquoi, nous nous sommes limités à ajouter le tableau 34 A) qui nous illustre le degré d'adhésion d'un groupe au fait de reconnaître à l'administration l'exercice d'un rôle.

A notre avis, en choisissant l'administration pour établir les priorités budgétaires, 67% des enseignants reconnaissent dans les faits que l'administration est l'instance compétente pour exercer ce rôle.

Les tableaux 34 B), C) et D) nous donnent une idée du nombre de fois où un groupe a été choisi par l'ensemble des répondants en regard des différents sujets.

C S R D E T I L L Y

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

T A B L E A U N O 34

NOMBRE DE FOIS OU L'ADMINISTRATION A ETE CHOISIE PAR CHACUN DES GROUPES(CHOIX-NO-1)

	QUESTION	GR-1(ETU)	GR-2(ENS)	GR-3(PRO)	GR-4(ADM)	GR-5(PAR)	GR-6(SOU)	GR-7(C-?)	REJETS	TOTAL
Pour préparer les objectifs de l'école pour l'année qui vient:	55	22	35	19	12	19	29	10	12	145
Pour élaborer un syllabus (plan d'études d'un programme d'enseignement):	56	6	10	8	2	18	11	5	63	101
Pour l'organisation des journées pédagogiques:	61	0	19	6	10	16	16	6	62	127
Pour bâtir le règlement d'absences des élèves:	57	26	47	7	8	24	20	12	12	156
Pour l'organisation d'un festival étudiant:	62	2	9	1	2	6	6	7	17	43
Pour élaborer le cahier de politiques et règlements de l'école:	58	16	55	12	17	27	29	12	20	206
Pour planifier les grandes étapes de l'année scolaire:	59	1	66	21	23	21	39	13	66	220
Pour l'établissement des priorités budgétaires de l'école:	63	0	76	28	23	51	41	16	63	249
	TOTAL	81	296	75	99	137	166	77	314	1245
	% AGE	6.50 %	23.77 %	6.02 %	7.95 %	11.00 %	13.33 %	6.18 %	25.22 %	

DOCUMENT: 8 [illegible] ADMINISTRATIF DES ECOLES

TABLEAU N° 28 A

NOMBRE DE FOIS OU L'ADMINISTRATEUR A ETE CHOISI PAR CHACUN DES GROUPES (CHOIX-NO-1)

	QUESTION	GR-1(ETU)	GR-2(ENS)	GR-3(PAR)	GR-4([illegible])	GR-5(PAR)	GR-6(SOU)	GR-7(C-E)	REJETS	TOTAL
Pour préparer les objectifs de l'école pour l'année qui vient:	55	22 (47.9%)	35 (50%)	10 (35.7%)	12 (38.7%)	19 (54.2%)	25 (55.7%)	10 (45.4%)	12	145
Pour élaborer un syllabus (plan d'études d'un programme d'enseignement):	56	6	10 (8.0%)	0	2 (6.4%)	10 (28.5%)	11 (25.4%)	5 (22.7%)	63	161
Pour l'organisation des journées pédagogiques:	61	6	19 (16.0%)	4 (14.2%)	10 (32.2%)	10 (28.5%)	16 (36.3%)	6 (20%)	62	127
Pour établir le règlement d'absence des élèves:	57	26 (50%)	47 (41.5%)	7 (25%)	8 (25.8%)	24 (68.5%)	20 (42.5%)	12 (52.7%)	12	156
Pour l'organisation d'un festival étudiant:	62	2 (3.8%)	9 (7.9%)	1 (3.5%)	2 (6.4%)	5 (14.2%)	4 (8.5%)	3 (15%)	17	43
Pour élaborer le cahier de politiques et règlements de l'école:	58	30 (57.6%)	55 (48.6%)	12 (42.8%)	14 (41.2%)	27 (77.1%)	29 (61.7%)	12 (52.7%)	26	204
Pour planifier les grandes étapes de l'année scolaire:	59	1 (1.9%)	46 (40.7%)	21 (75%)	23 (74.1%)	21 (60%)	30 (63.8%)	13 (56.5%)	65	220
Pour l'établissement des priorités budgétaires de l'école:	63	6	75 (66.3%)	20 (77.4%)	23 (74.1%)	21 (60%)	31 (65.9%)	16 (69.5%)	63	264
	TOTAL	91	296	79	99	137	166	77	314	1245
	% AGE	6.50 %	23.77 %	6.02 %	7.95 %	11.00 %	13.33 %	6.18 %	25.22 %	

C S R DE TILLY

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU NO 34 B

NOMBRE DE FOIS QU'UN GROUPE A ETE CHOISI

	QUESTION	GR-1	GR-2	GR-3	GR-4	GR-5	GR-6	GR-7	AUTRES	TOTAL
Pour élaborer le cahier de politiques et règlements de l'école	55	29	66	6	[illegible]	15	2	11	[illegible]	328
Pour planifier les grandes étapes de l'année scolaire	58	1	[illegible]	[illegible]	[illegible]	3	1	5	65	328
Pour l'établissement des priorités budgétaires de l'école	63	2	[illegible]	2	[illegible]	1	3	27	63	328
	TOTAL	32	199	18	525	19	6	43	[illegible]	984
	%	3,25 %	20,22 %	1,82 %	53,35 %	1,92 %	0,60 %	4,36 %	[illegible]	

CSR DE TILLY

DOCUMENT: GESTION ADMINISTRATIVE DES ECOLES

TABLEAU NO 36c

NOMBRE DE FOIS OU UN GROUPE A ETE CHOISI

QUESTION	GR-1(ETU)	GR-2(ENS)	GR-3(PAR)	GR-4(ADM)	GR-5([illegible])	GR-6([illegible])	GR-7([illegible])	AUTRES	TOTAL
Pour bâtir le règlement d'absences des élèves: [illegible]	47	86	7	144	33	3	[illegible]	17	328
—Pour l'organisation d'un festival étudiant: [illegible]	216	37	16	26	[illegible]	13	[illegible]	17	328
TOTAL	[illegible]	116	23	170	41	16	[illegible]	29	656
% [illegible]	[illegible] %	17,68 %	3,50 %	25,91 %	6,25 %	2,43 %	[illegible] %	4,42 %	

Pour préparer les objectifs de l'école pour l'année qui vient

Pour élaborer un syllabus (plan d'études d'un programme d'enseignement)

Pour l'organisation des journées pédagogiques

CHAPITRE TROIS

STRATEGIE D'APPROCHE : ANALYSE ET SYNTHESE

Analyse critique de la situation

Il nous apparaît nécessaire au début de ce troisième chapître, de resituer le lecteur à l'intérieur de notre démarche.

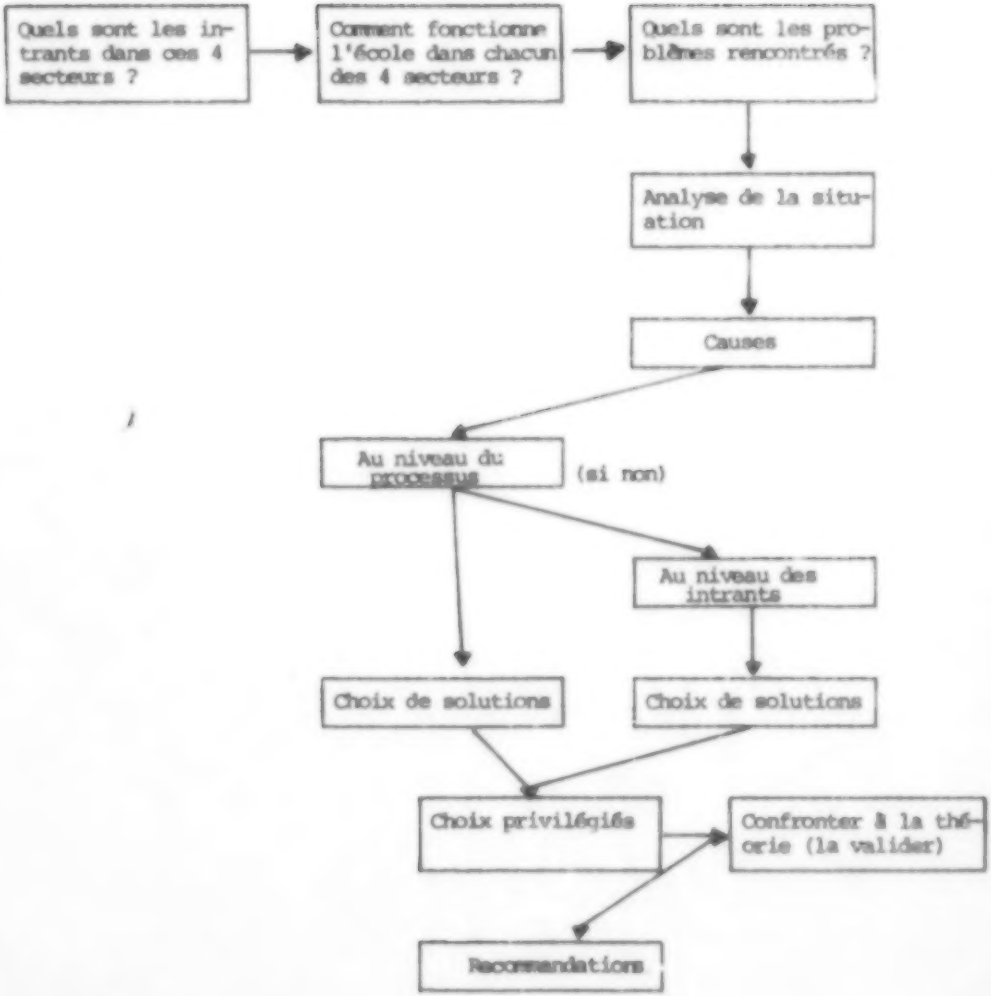
Dans un premier temps, nous avons convenu que l'école se présentait maintenant comme un système ouvert. Autant à l'intérieur qu'à l'extérieur, des intervenants font par le jeu de leurs interventions que l'école rencontre ou non ses différents objectifs.

Le deuxième temps présente les données brutes du vécu au niveau de l'école (le processus) à partir des instruments que nous nous étions donnés et des diverses entrevues effectuées auprès de chacune des équipes de direction.

Il s'agit maintenant d'établir quels sont les intrants dans les quatre secteurs investigués et de s'interroger sur la façon dont fonctionne l'école dans le quotidien, à partir de ces intrants. Cette interrogation vise à dégager les éléments problématiques du fonctionnement, d'identifier les causes et voir si ces causes relèvent de difficultés particulières au niveau du fonctionnement, c'est-à-dire du processus, ou si elles se situent au niveau des intrants.

Par la suite, nous tenterons de voir quelles sont les solutions envisageables au plan du fonctionnement, puis au niveau des intrants si nous sommes obligés de conclure que nonobstant le mode de fonctionnement, la situation demeurera problématique. Par après les pistes de solutions envisagées seront confrontées à certaines assises théoriques qui devraient appuyer nos possibilités d'action en regard des problèmes vécus dans l'école.

Afin de visualiser le cheminement privilégié dans ce troisième chapitre, voici un schéma permettant d'en bien saisir le déroulement.


Quels sont les intrants dans ces 4 secteurs ?
Comment fonctionne l'école dans chacun des 4 secteurs ?
Quels sont les problèmes rencontrés ?
Analyse de la situation
Causes
Au niveau du processus
(si non)
Au niveau des intrants
Choix de solutions
Choix de solutions
Choix privilégiés
Confronter à la théorie (la valider)
Recommandations

Dimension administrative (intrants)

1. Personnel de direction

Le ministère de l'Education par la voie de la politique administrative et salariale (PAS) établit les règles suivantes:

1. Il appartient à la commission de déterminer le nombre de postes de cadre et de gérance dans ses écoles conformément aux règles administratives.

2. La commission détermine un nombre de postes égal ou moindre au nombre total de postes de direction des écoles (directeurs et directeurs adjoints d'écoles) obtenu par l'application des règles générales dont voici un exemple:

Nombre d'élèves / Personnel de cadre et de gérance	Directeur	Directeurs adjoints
225 à 499	1	-
500 à 899	1	1
900 à 1199	1	2
1200 à 1499	1	2
1500 à 1999	1	3
2000 à 2599	1	4
2600 à 3099	1	5
3100 à 3599	1	6
3600 et plus	1	7

Pour ce qui est de l'adjoint administratif, les frais encourus seront admissibles aux subventions d'équilibre budgétaire si l'école comptait 1200 élèves ou plus au 30 septembre.

Dans le cas du Campus I, le ministère de l'Education normalise les salaires des principaux-adjoints en surplus, étant donné la configuration de l'école.

Dans le cas des écoles secondaires Les Etchemins et Les Compagnons de Cartier, la Commission scolaire a consenti l'addition d'adjoints supplémentaires afin de régulariser des situations particulières.

Mandat du principal

Sous l'autorité du directeur général ou de la personne déléguée à cette fin par la commission conformément aux règlements édictés en vertu des articles 202 d) et 204 de la loi de l'Instruction publique (loi 27 - 1971), le directeur de l'école assume l'entière responsabilité de son école.

Il organise son école du point de vue administratif, pédagogique, financier et matériel et assume la gestion du personnel des divers champs d'activités de l'école, conformément aux politiques et aux règlements de la commission.

Il doit assurer des communications régulières et suivies à l'intérieur de son école, avec la commission et avec le milieu desservi par l'école.

2. Mécanismes de gestion

a) Au niveau de l'école:

- Comité de direction
- Mécanisme de consultation:
  - comité d'école
  - conseil d'école
  - comité pédagogique
  - le délégué syndical

b) Au niveau de la commission:

- Table du directeur général
- Table du directeur général adjoint

3. Personnel affecté à l'école

a) Professionnels non enseignants

Aucune norme établie, par contre nous constatons au niveau de la commission, la présence d'un professionnel par 325 élèves environ.

b) Professionnels enseignants

La commission scolaire respecte les normes édictées par la convention collective en vigueur.

c) Personnel de soutien

Aucune norme établie (cf. tableau de la répartition des effectifs pour chacune des écoles.

4. Clientèle - élèves

Sur ce point, chaque école est dépendante des décisions administratives de la commission scolaire (délimitation des zones ou secteurs).

5. Support des services

Si l'on se réfère au tableau 8 du chapitre 1, l'on s'aperçoit que l'école peut compter pour réaliser ses objectifs sur le support des services suivants:

- service éducatif
- service financier
- service de l'équipement
- service du personnel
- service de l'éducation aux adultes
- service de l'informatique

6. Communications

Voici les principaux mécanismes par lesquels l'information devrait théoriquement être véhiculée.

- Conseil des commissaires
- Comité exécutif
- Comité de parents
- Agent d'information
- Table du directeur général
- Table du directeur général adjoint
- Table des services

7. A ce tableau, il faudrait ajouter, l'ensemble des politiques et règlements émanant du ministère de l'Education, spécialement en ce qui a trait au financement des commissions scolaires. De plus, il ne faudrait pas, entre autres, oublier les exigences qu'imposent les différentes conventions collectives et la loi 27.

8. La délégation de pouvoirs

Au niveau de la Commission, les instances politiques conditionnent le vécu de l'école par l'adoption de normes devant régir les budgets, de politiques concernant le personnel de cadre, le calendrier scolaire, le régime pédagogique, le transport scolaire, en prenant pour acquis que cette énumération n'est pas exhaustive.

Au niveau du fonctionnement

I Personnel de direction

Par rapport aux différents intrants qui ont été identifiés, il ressort du chapitre deux, les éléments suivants:

- Chaque école a son équipe de direction qui respecte la norme.

- Deux écoles: Les Compagnons de Cartier et l'école secondaire Les Etchemins outrepassent ces normes, compte tenu des problèmes particuliers rencontrés à ces écoles.

- L'école secondaire Campus I jouit de postes d'adjoints additionnels compte tenu la configuration géographique particulière de cette école, (entente spéciale au comité provincial des directions d'écoles, au niveau du ministère en 1969).

- Règle générale, les tâches des membres des équipes de direction ne sont pas clairement définies.

- Dans la pratique, le mandat du principal tel que défini par la politique administrative et salariale ne s'applique pas intégralement dans les écoles de la régionale.

- L'autorité fonctionnelle des directeurs de services est mal comprise des adjoints des écoles.

II Mécanisme de gestion

a) Au niveau de l'école:

La fonctionnement des équipes de gestion:

- Beaucoup de réunions sur les heures de travail et très souvent en dehors des heures normales de travail.

- Beaucoup de tâches communes, les tâches partagées sont mal acceptées, les tâches particulières sont bien acceptées dans la mesure où elles n'interfèrent pas dans le champ d'un collègue.

- Les fonctions de planification, d'organisation et de contrôle sont laissées pour cause, les équipes de directions étant d'abord préoccupées à répondre aux multiples attentes qui surgissent du quotidien.

- Le principal n'est pas le supérieur immédiat de tout le personnel qui oeuvre dans son école. Il existe des difficultés majeures d'opération entre le service de l'éducation aux adultes qui dispense des cours aux adultes le soir et l'éducation de jour.

- La consultation recevant des acceptions très différentes, d'un milieu à l'autre, d'un niveau à l'autre dans l'école, puisque chaque partie a sa perception de ce concept et de sa réalité, il ressort la difficulté de la situer dans le processus décisionnel.

- La loi 27 a statué sur la présence des parents à l'école. Après six ans d'opération, les milieux sont encore à la recherche de formules de participation significatives à la fois pour les parents et pour l'école.

- Le Conseil d'école a eu du mal à démarrer là où il était souhaité en raison de la lutte de pouvoir sous-jacente.

- Le comité pédagogique semble un mécanisme qui a joué un rôle important au cours de la présente année. Toutefois, ses préoccupations sont d'ordre beaucoup trop technique et peu axées sur l'amélioration de la qualité dans l'enseignement.

b) Au niveau de la commission:

1. Les Tables du directeur général et du directeur général adjoint sont perçues comme des mécanismes rentables. Toutefois, le milieu déplore le peu de temps qu'il leur est alloué pour se concerter au niveau d'une unité sur les différents dossiers soumis, le peu de diffusion des procès-verbaux de ces tables et l'irrégularité dans la parution de ces procès-verbaux.

2. Personnel affecté à l'école

Ce point sera discuté à la rubrique gestion du personnel, lorsque nous étudierons les tâches à accomplir et les ratios d'encadrement du personnel.

3. La clientèle

4. Support des services

Des diverses entrevues effectuées auprès des chefs de services et des directions d'écoles, se dégagent une constante à savoir qu'en dépit d'une production assez soutenue de documents à l'intention des enseignants, peu de services se sont préoccupés de préparer des outils permettant aux équipes de direction d'exercer adéquatement leur rôle, particulièrement en ce qui touche aux fonctions de planification, d'organisation et de contrôle.

5. Communication

Nous croyons nécessaire de rappeler ici certains constats identifiés au niveau de l'ensemble de l'organisation:

- cahier de politiques et règlements inexistants au niveau de la commission.
- directives non codifiées, non ordonnancées.
- discordances des directives émanant des services.

Le secteur professionnel en particulier a attiré notre attention. Les ressources matérielles et financières sont à notre avis mal utilisées en raison du manque de temps pour superviser l'enseignement et l'enseignant.

En résumé, nous pensons que les problèmes qui se dégagent se situent à la fois au niveau des intrants et du processus.

Les thèmes privilégiées pour une intervention dans le secteur administratif sont les suivants:

- les programmes d'action des écoles
- la délégation de pouvoir au directeur général
- rapports entre l'éducation aux adultes et l'administration du jour
- information, communication au niveau régional
- instrumentation des équipes de direction
- relations écoles/parents

- clarification des notions, autorité hiérarchique et autorité fonctionnelle
- budget de l'école et le budget global.

Nous traiterons l'ensemble des thèmes lorsque les quatre secteurs auront été explorés.

Dimension pédagogique

I Au niveau des intrants

- Une clientèle diversifiée qui peut être particulière d'une école à l'autre et dont l'âge varie entre 12 et 20 ans.
  - secteur de l'enfance spéciale
  - secteur général
  - secteur professionnel

  cf. annuaire du ministère de l'Education 01 et 02.

- Des programmes: ceux du ministère de l'Education et des activités étudiantes intégrées à l'horaire (programmes - maison).

  L'ensemble des programmes offerts se retrouvent dans les programmes institutionnels de chaque école.

- De l'enseignement dispensé à la clientèle.

Qui dit enseignement dit méthodologie, diagnostic, enseignement correctif, évaluation, animation pédagogique, innovations, recherche.

- Les enseignants qu'il faut aider à accomplir leur tâche du mieux possible, c'est la relation d'aide individuelle et collective. Enseignants qu'il faut aider et superviser afin que l'élève reçoive la qualité d'enseignement auquel il est en droit de s'attendre.

Les nouveaux arrivés dans la carrière doivent se soumettre au système de probation avant d'obtenir l'émission d'un brevet.

- Support du service éducatif

Ce support se manifeste surtout par les conseillers pédagogiques qui alimentent l'action des différents chefs de groupe lors des réunions régionales et lors des journées pédagogiques. De plus, plusieurs documents sont préparés à leur intention. Le chef de service voit à l'élaboration des politiques qui concernent son secteur et il exerce une part de contrôle lors de l'application des dites politiques.

- Règlements et politiques de la commission et du ministère de l'Education.

L'école doit tenir compte dans son organisation de ces règlements et politiques qui servent très souvent de guides à l'organisation scolaire. En fait, règle générale, la part de créativité est toujours possible dans la mesure où l'école respecte les données fournies par les intrants que sont ces règles et politiques.

II- Au niveau du fonctionnement (processus)

Par rapport aux différents intrants qui ont été identifiés, il ressort du chapitre deux les éléments suivants:

Clientèle

Le fait que l'école publique doit dispenser l'enseignement aux différentes catégories d'enfants, entraîne pour les équipes de direction de la régionale de Tilly un investissement démesuré en temps pour les clientèles les plus démunies qui réclament énormément d'attention (occupationnel, voies pratiques, E.P.S.C., voies allégées).

Trop souvent les directions sont obligées d'avoir une confiance aveugle envers les enseignants et la supervision sera laissée pour cause. Lorsqu'on a réussi à "faire que les élèves aillent en classe et qu'il y ait de l'ordre" la semaine est plus que terminée.

Les programmes

Les directions, dans l'impossibilité de faire autrement, ont laissé aux chefs de groupe toute l'initiative en ce qui a trait aux programmes d'enseignement. Un certain nombre de chefs de groupe ont multiplié leurs efforts en ce sens, mais les conventions collectives ont trop souvent contrecarré les énergies consenties par ceux-là même qui voulaient jouer un véritable rôle d'animateur pédagogique. La forte personnalité ou la compétence reconnue dans un domaine ont permis à certains d'entre eux d'exercer une autorité de compétence mais il faut avouer que la formule a échoué plus d'une fois et les équipes de directions se sentant parfois éloignées des champs de spécialisation accusent une certaine difficulté à prendre la relève.

Support du service éducatif - L'enseignement et les enseignants

Il faut avouer que si les écoles ont pu demeurer à la page quant aux programmes, c'est grâce en bonne partie aux conseillers pédagogiques qui par une production bien orchestrée ont réussi à répondre aux problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentaient.

Toutefois, il est pénible de constater que malgré tout ce travail, les grands oubliés furent sans doute les équipes de direction qui se retrouvent aujourd'hui sans outil pour faire de la supervision pédagogique.

Ils sont même perçus par plusieurs enseignants comme ayant un rôle de deuxième plan après le service éducatif et pourtant, c'est dans l'école que se dispense l'enseignement et c'est ce qui se passe de plus important dans cette école !

Règlements et politiques de la commission et du ministère de l'Education

Le sort de la pédagogie, après avoir subi les épreuves du décret de 1972 et de la convention collective de 1976, est plutôt inquiétant.

Les conventions collectives laissent très peu de souplesse à l'organisation d'un régime pédagogique adapté à nos différentes clientèles. Il faut se rappeler les efforts déployés pour réussir à élaborer une maquette régionale qui tienne compte à la fois de quelques principes pédagogiques (ceux que nous avons pu réussir à sauvegarder) et de toutes les contraintes imposées par un texte de convention négocié dans un contexte de "bargaining" ignorant complètement la réalité de l'école et de ceux qui auront à organiser le vécu de toute une année scolaire.

En résumé, nous pensons que les principaux problèmes qui se dégagent, se situent autant au niveau des intrants que du processus.

Le thème privilégié pour une intervention dans le secteur pédagogique est le suivant:

Instrumentation des directions d'écoles.

Plusieurs autres dimensions de la gestion pédagogique pourront être couvertes dans la mesure où les équipes de direction reverront leur processus administratif de façon telle qu'il y ait du temps réservé à la supervision pédagogique. Cette supervision sera rendue possible aux conditions suivantes:

1. Motiver les directions d'écoles à un point tel que l'exercice de cette fonction leur apparaisse nécessaire. (Les entrevues nous confirment que ce besoin est manifeste chez eux).

2. Que l'organisation puisse satisfaire les besoins fondamentaux d'instrumentation et de formation.

3. Parallèlement à l'instrumentation en gestion pédagogique, il devra y avoir aussi une instrumentation en gestion de personnel afin de savoir quand, comment et auprès de qui intervenir.

4. Avoir la volonté de se tenir à jour dans ce domaine.

5. Mécanismes d'évaluation du personnel de cadre qui vérifiant si cette fonction est exercée et comment elle est exercée.

Dimension gestion de personnel

I Au niveau des intrants

- Règles administratives concernant la détermination des effectifs au niveau des écoles.

- Conventions collectives déterminant les conditions de travail et les salaires des différentes catégories d'emploi.

- Politiques d'embauche du personnel.

- La tradition de la Commission scolaire régionale de Tilly dans sa façon de traiter avec les syndicats.

- Politiques de formation et de perfectionnement pour les différentes catégories d'emploi.

- Le support du service du personnel:
  - technique: - interprétation officielle des conventions collectives
    - support professionnel et technique dans les activités reliées aux relations de travail avec les différentes catégories d'employés.

- conseil: - philosophie sous-jacente à la gestion du personnel.

Au niveau du processus

Les règles administratives concernant la détermination des effectifs au niveau des écoles semblent porter préjudice à la qualité de travail attendue des principaux et des principaux-adjoints.

Si nous effectuons des calculs de ratios à partir du tableau de la répartition des effectifs, nous notons une portée de commandement généralement trop vaste principalement en ce qui concerne les enseignants et le personnel professionnel.

TABLEAU 35

Portée de commandement

Ecole	Personnel enseignant et professionnel	(1) Principaux-adjoints (2) Proportion du temps pouvant être consacré à l'encadrement du personnel par un principal	Ratio
Compagnons de Cartier	113	5.	22.6
Campus I	228	9	25.3
Katimavik	41	1(1) .5(2)	27.3
Sillery	42.5	1(1) .5(2)	28.3
Etchemins	165	6.	27.5
Beaurivage	87.5	2(1) .5(2)	38.
Pamphile Lemay	81	2(1) .5(2)	36.

Il s'avère nécessaire d'apporter quelques explications au nombre de principaux-adjoints apparaissant au tableau précédent.

- Considérant que diverses études concluent que l'aire de commandement doit être habituellement de quatre à huit subordonnés au sommet de l'organisation, nous avons cru devoir apporter un élément de pondération dans le nombre de personnes impliquées dans l'encadrement du personnel enseignant et professionnel.

- Ainsi pour chaque école comptant plus de quatre adjoints et un adjoint administratif le principal fut ignoré dans le calcul du ratio compte tenu que ces personnes constituent sa portée de commandement.

- Dans le cas d'une école comptant deux adjoints, nous avons accordé un indice de .25, présupposant que le principal a un aire de commandement lui permettant de consacrer le quart de son temps à l'encadrement de son personnel.

- Dans le cas d'une école comptant un adjoint, nous avons accordé un indice de .5, à partir de l'hypothèse que le principal de cette école pouvait être plus disponible pour l'encadrement du personnel.

De plus, ce tableau ne fait nullement mention du travail d'encadrement des élèves qui est aussi dévolu aux adjoints. Depuis quelques années nous assistons à un retrait assez marqué des enseignants face à la préoccupation d'encadrer leurs élèves.

Malgré le fait que ces enseignants exercent maintenant des tâches d'encadrement imposées par la convention collective il n'en demeure pas moins qu'il existera toujours un très grand nombre de problèmes qui devront être traités par le directeur adjoint. Ce dernier devrait en plus continuer d'assurer une coordination des activités d'encadrement exercées par les enseignants et les professionnels.

Nous constatons donc un coefficient d'encadrement trop élevé, ce qui a une incidence directe sur l'insatisfaction des gens face à une trop grande partie du temps consacré aux tâches essentielles et souvent de routine en comparaison au temps que les principaux et adjoints aimeraient et devraient disposer pour répondre aux attentes plus fondamentales du personnel et des élèves.

Les conventions collectives

Le phénomène des négociations collectives affecte grandement le vécu de l'école. Les équipes de direction reconnaissent que cette année, ils ont dû renouer des liens avec le personnel des différentes catégories d'emploi.

Force nous est de reconnaître qu'il s'agit là d'un intrant d'importance, de sorte que l'impact du retour périodique de ces rondes de négociation entrave d'autant la qualité de fonctionnement de l'école. Cette année encore les arrangements locaux grugent énormément de temps au principal et à son équipe de direction. A titre d'exemple, qu'il nous suffise de mentionner le processus d'affectation des tâches, et les multiples tables de concertation pour l'élaboration de la position patronale en regard de la négociation locale.

Politique d'embauche du personnel

Les équipes de direction reconnaissent sur ce point que le service du personnel a une politique d'embauche valable puisque les règles sont claires et que leur participation est souhaitée et reconnue.

La tradition de la Commission scolaire régionale de Tilly dans sa façon de traiter avec les syndicats

Sur ce point, nous avons décelé un manque d'information tel, qu'il apparaît urgent de corriger la situation par une communication soutenue de l'évolution dans les relations de travail avec les différents syndicats.

Politique de formation et de perfectionnement pour les différentes catégories d'emploi. Cet intrant n'a pas été étudié. Notons toutefois l'absence d'une telle politique pour les cadres de la Commission.

Support du service du personnel

L'aide du service du personnel devrait être plus manifeste. Les directions d'écoles attendent qu'un service du personnel les outillent et les instrumentent en temps afin de répondre et d'assumer la responsabilité qui leur incombe dans la gestion du personnel. D'où l'urgence d'une politique bien circonscrite en gestion de personnel, qui s'appuierait sur des fondements reconnus en relations humaines.

En résumé, nous pensons que les principaux problèmes qui se dégagent, se situent à la fois au niveau des intrants et du processus.

Les thèmes retenus pour une intervention dans le secteur gestion de personnel sont les suivants:

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

- perfectionnement
- stage d'intégration à la fonction
- stabilisation des effectifs humains
- évaluation
- politique de gestion du personnel
- ratio d'encadrement

Dimension vie étudiante

Etudiant

Il s'agit toujours de la clientèle étudiante dont il était question aux intrants à la gestion pédagogique. Mais en identifiant les intrants à la gestion de la vie étudiante, c'est sur l'adolescent en tant que personne venant fréquenter l'école qu'il faut jeter notre regard.

C'est un jeune de 12 à 18 ans qui vient à l'école avec ce qu'il est, ce qu'il a déjà reçu, avec sa culture, ses aspirations, ses attentes diverses, ses craintes, ses joies, ses échecs, ses succès, sa recherche d'identité, de valeurs. C'est un citoyen en période intense de formation à son auto-détermination. Il est la raison d'être du système scolaire, et c'est pour lui en définitive que les ressources seront affectées.

Environnement

Cet environnement se compose d'un ensemble d'éléments qui affectent la vie étudiante. Il pourrait se diviser en quatre catégories.

Environnement humain

C'est l'ensemble des personnes interagissant au niveau de l'école, chacun avec son mode d'être, sa personnalité, son degré d'implication. Il faut aussi tenir compte des tensions diverses qui sont portées par les différents groupes à certaines périodes et qui influencent le climat de l'école lequel est surtout fonction des personnes et des groupes présents.

Environnement culturel

L'école baigne dans un milieu qui l'influence. Ce milieu sera plus ou moins riche, plus ou moins communicatif, mais toujours porteur de valeurs à transmettre. C'est cet apport du milieu qui devra être traité à l'école et qui lui donnera sa couleur particulière.

Environnement physique et matériel

La bâtisse même, ses accommodations diverses constituent ce que nous entendons par environnement physique et matériel. Tout ce que peut comprendre cet ensemble aura aussi une influence sur la vie étudiante. Exemple: l'école pavillonnaire présente des avantages que les autres écoles n'ont pas. La petite école a aussi ses avantages. Par contre, la grande école offrira des facilités (gymnases - salles - auditorium) qui ne se retrouvent pas ailleurs.

De plus le milieu physique agit sur le comptement disciplinaire des élèves. Il constitue donc une variable initiale importante du fonctionnement qui en découlera puisque ce milieu physique influencera les comportements des personnes et par voie de conséquence c'est tout le processus d'apprentissage qui sera affecté et sa résultante, c'est-à-dire le succès de l'élève.

Les services offerts aux étudiants

Un bon nombre de services sont disponibles aux étudiants. Dans les services personnels nous retrouvons toujours: la pastorale, l'orientation et le service santé. Dans les écoles plus grandes s'ajoutent le

travailleur social, le psychologue, l'orthopédagogue qui ont comme responsabilité de faire cheminer les élèves qui rencontrent des difficultés.

A cela s'ajoute les services collectifs: le sport scolaire, le camp de pastorale, la cafétéria, la coopérative étudiante.

Règlements du M.E.Q. et de la commission scolaire

Ce sont particulièrement le règlement numéro 7 et les directives du ministère concernant les examens. Ils conditionnent la vie de l'élève qui doit fréquenter l'école pendant au moins 180 jours par année avec 1560 minutes d'activités par semaine dont 1500 minutes sont consenties à l'enseignement proprement dit.

Ce sont les règlements sanctionnés par la commission ou la direction générale selon le cas, et touchant tantôt au comportement étudiant, tantôt à la présence des élèves aux activités d'apprentissage.

Service éducatif

C'est l'apport de ce service administratif à l'école. C'est l'aide professionnelle et technique qui est offerte à l'école pour l'organisation, la planification et le contrôle. C'est aussi la supervision du travail des professionnels non enseignants qui opèrent dans l'école, quant aux services qu'ils offrent aux étudiants.

L'organisation scolaire

Nous entendons ici, le mode de répartition de l'horaire quotidien de l'élève, ainsi que les activités para-scolaires qui s'y ajoutent.

Le transport scolaire

C'est aussi un intrant important. Ce que l'on a appelé le "péril jaune" conditionne toujours la vie de l'école, l'horaire de l'élève, la longueur de sa journée.

II Le processus

L'adolescent

Dans le quotidien, cet adolescent a besoin de se sentir encadré dans ces ensembles scolaires. Malheureusement, il ne retrouve pas toujours la chaleur et l'attention qu'il recherche. Il devient alors une proie facile au laisser aller et de ce fait est plus exposé à toutes sortes de sollicitations. Il a donc besoin d'une aide plus soutenue pour l'aider à faire la synthèse surtout en raison de son âge et des difficultés inhérentes.

Environnement

a) humain: le maître depuis l'avènement de la spécialisation et de la provincialisation des relations de travail a perdu beaucoup le sens de l'accueil. (cf: tableau 30 questions 48 et 50). Peut-être est-il perdu lui aussi dans un ensemble où l'encadrement du personnel s'est relâché en raison de l'ampleur de la tâche à accomplir par les équipes de direction, les premiers à en subir le contrecoup, ce sont les étudiants.

Quant au principal adjoint nous ne ferons ressortir qu'un de ces rôles: celui de voir à la discipline et au bon ordre. Jusqu'à ce jour, les administrateurs, les commissaires, et les parents en général sont demeurés très sensibles au climat empreint de discipline et d'ordre. On n'aime pas qu'une école se laisse aller sur ce point et nous serions même prêts à dire que c'est la première préoccupation qu'on exige des équipes de direction. Ce facteur devient donc un intrant important car il conditionne l'organisation de la vie à l'intérieur de l'école. Le principal adjoint a dû prendre la relève du tuteur et il est devenu souvent le seul vrai recours de l'étudiant, celui qui peut lui aider à faire la synthèse. Il lui est demandé de jouer au travailleur social, au psychologue et à combien d'autres rôles encore.

Quant aux professionnels, ils sont perçus comme répondant vraiment aux besoins de l'étudiant. Toutefois les ressources ne sont pas intarissables et les besoins sont très grands. Fort préoccupés à répondre aux problèmes individuels des jeunes, ils ne se soucient pas assez d'instrumenter les enseignants afin qu'ils deviennent des multiplicateurs. Les tableaux du deuxième questionnaire nous indiquent jusqu'à quel point cette catégorie de personnel peut être méconnue et oubliée dans l'école.

Règlements du M.E.Q. et de la commission

Les équipes de direction sont inondées de documents venant du M.E.Q. surtout du service aux étudiants. Elles ont beaucoup de mal à intégrer tous ces guides qui ne sont pas toujours concordants avec les textes de convention collective et qui ne tiennent pas toujours compte de la réalité qu'est l'école. De plus, on justifie souvent le fait de ne pas pouvoir donner suite à toute cette littérature par le manque de temps.

Nous notons qu'il y aurait des pas à franchir à la commission scolaire notamment en ce qui a trait à une politique sur le comportement étudiant et à une clarification des rôles de chacun en ce domaine. De plus, il nous semble urgent, si nous voulons permettre à l'école de tendre vers l'objectif du système éducatif québécois d'être un milieu où l'on présente des valeurs, de faire en sorte que toutes les parties s'entendent afin que le "sort des jeunes ne soit pas relégué à la marge des luttes d'intérêts entre les divers agents institutionnels" (10)

(10) Grand'Maison, Jacques, op. cit. p. 87.

L'organisation scolaire

L'organisation scolaire a pris un nouveau visage au 1er cycle du secondaire surtout avec l'établissement des cellules-communautés et le souci de replacer l'étudiant au centre des préoccupations des différents groupes qui ont un rôle à jouer dans l'encadrement de l'élève.

Toutefois dans l'ensemble, l'école doit planifier ses horaires, ses activités en ne négligeant pas la réalité que constituent le transport scolaire et l'informatique. Bien que ces services demeurent essentiels, ils conditionnent la vie scolaire car leurs intrants sont impératifs et ne laissent pas beaucoup de place à la souplesse.

Le service éducatif

La réalité nous force à constater que la production de documents émanant du service est très volumineuse. Mais il y a très souvent un fort décalage entre le volume de cette production et l'utilisation que l'école peut en faire. L'école admet difficilement de l'aide car le service est reputé loin de l'école et de ses besoins. N'y aurait-il pas lieu de se questionner d'une part sur l'approche du

service et l'aide proposée aux écoles et d'autre part sur la compréhension par l'école du rôle d'un service à l'intérieur de l'organisation.

En résumé, nous pensons que les principaux problèmes qui se dégagent se situent à la fois au niveau des intrants et du processus.

Les thèmes proposés pour une intervention dans le secteur Vie étudiante sont les suivants:

- Instrumentation des équipes de direction
- Tâche des professionnels
- Comportement étudiant
- Consensus sur un projet éducatif

Tableau II

Synthèse des thèmes à privilégier pour une intervention

Plan pédagogique

15. Supervision pédagogique

1. Instrumentation des Equipes de direction

Plan administratif

Thèmes

1. Programme d'action des écoles.
2. Délégation de pouvoir au D.G.
3. Rapport entre l'éducation aux adultes et l'administration du jour.
4. Information et communication.
5. Instrumentation des équipes de direction.
6. Relation école-parents.
7. Clarification des notions autorité hiérarchique et autorité fonctionnelle.
8. Budget école et budget global.
9. Répartition des tâches.
10. Aire de contrôle.
11. Fonctions d'éducation.
12. Le processus décisionnel.

NECESSITE DE REGARDER DE PLUS PRES CERTAINES AGENDS THEORIQUES SUR LES POINTS SUIVANTS:

a) PROCESSUS ADMINISTRATIF: THEMES TOUCHES: 1-4-5-9-11-13-14-15-3-8

b) LE PROCESSUS DECISIONNEL 4-7-12-16-17

c) LES PRINCIPES DE BASE EN GESTION DE PERSONNEL 2-6-7-10-18-19-20-21-22-23

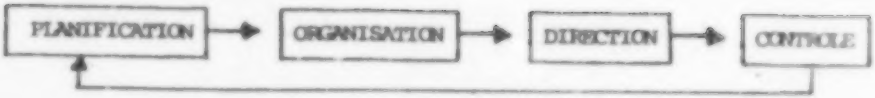
Plan gestion de personnel

18. Perfectionnement.
19. Stage d'intégration à la fonction.
20. Rentabilisation des effectifs.
21 Evaluation.
22. Politique de gestion de personnel
23. Ratio d'encadrement.

Plan Vie Etudiante

14. Instrumentation des Equipes de direction.
15. Tâche des professionnel.
16. Comportement étudiant.
17. Consensus sur un projet éducatif.

PROCESSUS ADMINISTRATIF



Un des éléments fondamentaux dans la gestion de toute entreprise est la mise en oeuvre du processus administratif. L'ensemble des données recueillies dans le secteur gestion administrative nous indique qu'il faut absolument revenir sur cet élément de base afin qu'il se concrétise dans les faits.

Cependant, aussi précis et pratique que peut être le processus administratif, il s'avère vraiment plus difficile de l'appliquer dans un contexte éducationnel, puisque le facteur humain joue un rôle prépondérant que nous ne retrouvons pas dans l'industrie.

Quelles sont ces difficultés ?

Une des premières tâches dans toute organisation est de pouvoir définir clairement les objectifs. Mais avoir une idée juste et bien comprise de tous les objectifs en éducation présente un défi à cause de l'ampleur des besoins à rencontrer. Ainsi, chaque personne qui évolue au sein d'une école, a des attentes différentes de l'école. Ce qui est désirable pour un étudiant ne l'est pas nécessairement pour un autre.

Ce qui est voulu en terme d'organisation scolaire par un enseignant, un professionnel, un directeur, un parent, ne coïncide pas nécessairement aux attentes de ses partenaires ou de l'ensemble. Par contre, demeurer trop vague dans la définition des objectifs de l'école nous fait perdre de vue les attentes de chacun et même de l'organisation. En un mot, les objectifs d'une usine de production quelconque sont plus facilement identifiables que les objectifs de formation intégrale de l'étudiant.

En second lieu, le processus éducatif est fort complexe. Les théoriciens ne s'entendent pas sur les méthodes d'enseignement, les processus d'apprentissage, et leurs interrelations.

Une troisième difficulté réside dans le manque d'instruments valables pour mesurer les objectifs et les résultats autant des enseignants, des professionnels que du processus éducatif lui-même et ses conséquences sur l'étudiant en situation de formation.

En dépit des difficultés de mettre en opération le processus administratif dans une école, il nous apparaît important de faire les efforts nécessaires pour s'en approcher le plus possible, car l'école ne peut plus continuer à opérer sans regarder sérieusement ce qui peut être fait. Même si tout ne peut être appliqué intégralement, une approche plus rationnelle, voire même plus scientifique, ne peut qu'aider les gestionnaires à résoudre une multitude de problèmes par une vision plus complète de la tâche à accomplir.

1. Planification

La planification s'impose à toute organisation quelle que soit sa dimension ou sa mission.

"Planifier c'est rechercher, choisir et préparer ce que nous voulons réaliser. En termes opérationnels, il s'agit de sélectionner et d'associer des faits significatifs, ainsi que d'employer des suppositions concernant le futur, pour déterminer et évaluer avant l'action les activités nécessaires à l'obtention des résultats désirés." (11)

En d'autres termes, c'est procéder à l'établissement de ce qui doit être accompli en prévoyant les procédures, méthodes et programmes qui permettront l'atteinte des objectifs de l'organisation, et de chacun de ses secteurs d'activités. La planification est non seulement la fonction primordiale que doit exercer chacun des maires de la direction d'une école, mais tous les autres éléments de la gestion lui sont subordonnés.

(11) Laflamme, Marcel: Introduction du management suivant l'approche systémique, Gaétan Morin et Associés, Chicoutimi, 1976, p. 33,

Lorsque nous faisons part de certains constats au sujet de la supervision de l'enseignement, de la répartition des tâches, du contrôle et de l'évaluation du personnel, il appert que c'est cette première étape du processus de gestion qui n'est pas rencontrée parce qu'inexistante dans les faits à plusieurs endroits. D'où la nécessité de se prévaloir d'un véritable programme d'action par école, où la prédétermination du mode d'action est bien établie à partir des objectifs que l'école se donne.

2. L'organisation

C'est le deuxième temps du processus administratif. L'organisation consiste à "déterminer les tâches, les fonctions et les responsabilités contenues dans les plans, définir leurs interrelations et les répartir selon les compétences". (12)

L'avènement de la polyvalence a littéralement changé le style de vie à l'intérieur de l'école. L'organisation dans les écoles d'antan avait plus l'allure du groupuscule paroissial, voire même familial. Les opérations étaient simples de même que la structure hiérarchique.

(12) Contant, Pierre: Principes et techniques de gestion, p. 20.

Ainsi l'organisation, c'était l'enfance de l'art. La situation est rendue beaucoup plus complexe. Mais nous sommes-nous vraiment adaptés ? Les rencontres effectuées auprès des équipes de direction et les questionnaires complétés par chaque directeur nous font voir que cet élément du processus aurait vraiment avantage à être précisé. Tout ce qui a trait à la responsabilité, à l'autorité, à la délégation, à la répartition des tâches baigne souvent dans une atmosphère de tâtonnement et d'incertitude.

La planification est vouée à l'échec, si chacun des participants n'est pas informé de ses responsabilités réelles. L'organisation est cette partie du processus administratif où se définissent et se clarifient les relations qui existent ou qui devraient exister à l'intérieur d'une unité.

Une fois la phase de planification terminée, il s'ensuit une clarification des données subséquentes. La délégation en est une. Par la délégation se déterminent les activités à accomplir, les personnes qui les exécuteront et qui superviseront telle ou telle action. Dans nos types d'organisation, il s'avère nécessaire pour un responsable d'unité de déléguer, puisque les tâches à accomplir sont multiples, et une personne ne peut voir à tout.

Comme corollaire à la délégation des tâches s'inscrit la responsabilité qui l'accompagne et l'autorité pour un subalterne de prendre les décisions qui s'imposent dans un cadre établi. Deux avantages découlent de cette délégation:

- "le supérieur est libéré des questions de détails et peut consacrer plus de temps aux responsabilités de gestion dévolues à sa position." (13)

- les adjoints ont l'occasion de réfléchir sur des problèmes clés et de bâtir, ce qui est très important pour leur motivation au travail et pour l'ensemble de l'organisation.

Les notions de responsabilité et d'autorité font aussi partie de cette fonction administrative. La responsabilité, est définie comme une obligation qu'a le supérieur d'une unité de devoir répondre de l'ensemble des travaux qu'il dirige. Le responsable a donc l'obligation de rencontrer les standards jugés nécessaires pour le bon fonctionnement de l'unité.

(13) Contant, Pierre, op. cit. p. 26.

L'autorité se définit comme "l'action à poser pour obtenir le rendement exigé de chacun et ce, en dedans de limites prédéterminées" (14). Ce concept d'autorité part véritablement de la base puisqu'il est la reconnaissance par un subordonné du pouvoir qu'il accorde à son supérieur de diriger, et d'exercer les activités décrites par l'organisation. Par la suite, le supérieur indique à chacun des subordonnés les moyens à prendre pour réaliser ce qu'on attend de lui.

Ainsi, pour que l'action soit efficace un supérieur doit déléguer des tâches et l'autorité correspondante pour exécuter ou faire exécuter ces tâches(15). Ainsi dans une école le principal délègue des tâches et cette délégation doit être délimitée, comprise, communiquée et acceptée.

D'autre part, il est reconnu que la responsabilité ne peut se déléguer puisque le principal doit répondre devant la commission des actions menées dans son école. En conséquence, l'adjoint est responsable devant le principal des tâches qui lui ont été confiées.

(14) Bélanger et Khoury, op. cit. p. 397

(15) Nous référons le lecteur au projet d'intervention de M. Roger Thériault ORGANISATION ADMINISTRATIVE, (pp. 43-60) produit à l'intention de notre commission en mai 1976. L'auteur aborde la question de l'autorité fonctionnelle et l'autorité hiérarchique. La distribution entre les deux types d'autorité se dégage bien et nous adhérons aux vues de l'auteur.

Paul Laurin, explique bien ces notions d'autorité-responsabilité en se représentant l'école comme partie du système-commission:

1. L'administrateur appartient à deux niveaux administratifs. Au palier supérieur, il agit comme subordonné et il doit véhiculer l'information "jusqu'à ce qu'il soit assuré qu'il a suffisamment fait partager les objectifs dans le groupe inférieur et qu'ils sont bien en harmonie avec ceux qu'il partage lui-même en tant que membre du groupe supérieur" (Haire, 1964, p. 169).

2. La structure d'autorité peut être considéré comme "un ensemble de relations de pouvoir entre un individu et une collectivité ou un groupe, c'est-à-dire les subordonnés" (Katz et Kahn, 1966, p. 216).

3. Dans le système scolaire québecois, le principal appartient à deux systèmes d'autorité: au palier supérieur, il appartient à l'équipe de la direction générale des écoles, au palier inférieur, il dirige l'équipe administrative de son école. Au palier supérieur, la direction générale des écoles reçoit son autorité de la commission scolaire en vue d'établir les structures administratives. Le partage de l'autorité entre le directeur général des écoles et les principaux est essentiel pour l'administration efficace

du système. Au palier inférieur, face à la multiplicité des besoins à satisfaire et en considérant l'ensemble des responsabilités à accomplir, le principal délègue une partie de son autorité à ses adjoints. Ainsi, sous un système d'équipe de gestion "toute la ligne d'autorité doit être le prolongement de l'autorité du directeur général et avec l'autorité appropriée en accord avec les responsables désignés" (Anderson, L.W., 1972, p. 15).

4. Dans une organisation sociale, comme l'école polyvalente, la délégation d'autorité apparaît être un excellent moyen pour un principal surchargé de réaliser les objectifs de l'organisation, "en faisant en sorte qu'il ne soit pas seul à faire fonctionner le système, mais en tant que membre prééminent d'une équipe" (Girard et Pépin, 1972, p. 9).

5. C'est en vue d'une plus grande efficacité que le principal avoue déléguer son autorité à ses subordonnés. Les principaux d'écoles polyvalentes consentent à leurs adjoints immédiats une délégation d'autorité qui est conforme à leur tâche.

   Les adjoints ont conscience de diriger leurs secteurs de façon autonome tout

en se conformant aux politiques générales de l'école qui ont été établies dans un esprit de collaboration par l'équipe de direction (Girard et Pépin, 1972, p.10).

6. Ainsi, chacun des niveaux de la structure hiérarchique est interrelié et peut affecter la tâche des membres de chacune des équipes de gestion. Les différents niveaux de l'organisation et les divers membres qui composent une équipe de gestion sont reliés ensemble par le mécanisme de la communication (Scott, W.S., 1971, p. 567).

(16)

La direction

Cette troisième étape du processus administratif se caractérise par l'attention qui est portée envers les ressources humaines à l'intérieur de l'organisation. Ainsi le style de direction, le style de leadership devient primordial pour l'établissement d'un climat de travail propice à la satisfaction des besoins des individus tout en rencontrant les objectifs visés par l'organisation.

(16) Laurin, Paul: Description des emplois de l'équipe de gestion au sein des écoles secondaires polyvalentes de la province de Québec, Université de Montréal, 1974.

Les tableaux 21A et 23A du deuxième chapitre nous font part de quelques indices dont il nous apparaît intéressant de tenir compte. Chacune des parties, même si l'écart entre les deux perceptions est assez grand, (3.38 - 2.881) croit que l'administration est d'abord soucieuse de créer une ambiance propice au travail des gens. De plus, les résultats les plus bas sont au chapitre de la reconnaissance par l'administration du point de vue des gens. (moyennes 2.88 et 2.71).

Comment est-ce possible d'allier ces deux tendances ? Comment est-il possible de maintenir une ambiance propice au travail sans tenir compte de l'opinion de ceux qui oeuvrent à l'intérieur de l'institution ? Nous sommes tentés de nous demander si les objectifs des uns coïncident avec les objectifs des autres ? Comment chacun peut-il être satisfait de sa situation s'il est ignoré dans la prise de décision ?

Le style de direction ne pourrait-il pas être questionné ?

Si l'administration se doit de prendre la décision optimale, compte tenu des exigences diverses qui s'imposent à l'organisation, ne doit-il pas s'assurer de la collaboration des divers partenaires en les sensibilisant davantage à ces diverses contraintes ?

En définitive, il faut admettre la complexité des situations auxquelles doivent faire face les directions d'écoles lorsqu'il leur faut prendre une décision, mais un pas de plus devrait être franchi pour s'assurer la confiance des gens dans les orientations prises.

Ceci nous amène à laisser la question ouverte, sur le style de management à adopter pour diriger efficacement une école tout en rencontrant la satisfaction des personnes qui y oeuvrent.

Le contrôle

C'est à cette quatrième étape du processus administratif que le responsable d'une unité doit s'assurer si les objectifs visés par la planification sont rencontrés et si ce qui est fait correspond avec les attentes originales.

"Dans une entreprise, le processus de contrôle consiste à vérifier que tout se passe selon les plans adoptés, les instructions données et les principes établis. Le contrôle a pour objet de pointer les faiblesses et les erreurs, de façon à les corriger et à en empêcher la répétition. Ce

processus s'applique à tout; les biens, les gens, les actions."(17)

Par le processus de contrôle, le dirigeant établit des normes, mesure les résultats et procède à la correction des écarts accusés par rapport à la planification, et par rapport à la qualité de travail attendu des participants.

Cette fonction contrôle est pratiquement absente des préoccupations des membres de la direction des écoles. Il nous suffit de revenir sur les points touchant le contrôle des inventaires, l'évaluation du personnel et la supervision pédagogique pour se rendre compte de notre faiblesse en ce domaine. La situation demeurera inchangée aussi longtemps que les directions d'écoles ne se donneront pas eux-mêmes des exigences précises lors de l'élaboration de leur programme et que les responsables du système n'auront pas perçu la nécessité d'instrumenter ces dernières en fonction de leurs besoins.

Conclusion

Un extrait de l'étude sur la gestion participative à la CECM convient bien à une conclusion sur le processus administratif.

(17) H. Fayol General and Industrial Management, New York 1949, p. 107 et cité par Pierre Contant, op. cit. p. 40

"La direction de l'école, en tant que mandataire des autorités, a une fonction essentielle à jouer et des responsabilités spécifiques à assurer au sein de la communauté scolaire locale: il lui revient de favoriser la solidarisation nécessaire de son école avec les réalités administratives du système d'éducation et de voir à l'utilisation optimale des ressources externes et internes qui permettront au milieu d'atteindre ses objectifs propres dans le cadre des exigences de la société." (18)

(18) COCES, p. 7

SUPERVISION PEDAGOGIQUE

Même si nous venons de parler du processus administratif, il nous apparaît difficile de ne pas insister sur un aspect de ce processus qui s'applique de façon particulière au domaine scolaire, la supervision pédagogique.

a) La supervision pédagogique et la gestion du personnel.

Avant de s'engager dans cette voie, il nous semble nécessaire de distinguer la supervision pédagogique de la gestion du personnel parce que pour plusieurs l'un et l'autre se fondent, ou encore l'on confond l'un et l'autre.

Alors que la gestion du personnel touche globalement le fonctionnement général des personnes dans leur milieu de travail; la supervision pédagogique est davantage concernée par les actions qui visent l'amélioration de la situation enseignement/apprentissage.

Alors que la gestion du personnel est inhérente à toute entreprise, la supervision pédagogique est spécifique à un lieu d'apprentissage et de formation.

Fonctionnellement parlant, la supervision deviendra un moyen servant à un ou l'autre moment de la gestion du personnel.

Cependant l'attitude de celui qui fait la supervision pédagogique devra être cohérente avec son attitude comme patron en gestion de son personnel. Ainsi, il devrait y avoir similitude dans le genre d'approche, de leadership. Par contre, en ce qui concerne la supervision pédagogique, le leadership devrait toujours primer sur l'autorité, c'est-à-dire sur le statut conféré par l'emploi occupé par le superviseur.

En d'autres mots, nous pourrions ré-exprimer cette idée en disant que l'autorité de compétence devrait prendre le pas sur l'autorité hiérarchique propre à celui qui juge ou qui évalue. C'est pourquoi nous insistons si fortement sur l'instrumentation des équipes de direction afin qu'elles parviennent à exercer cette autorité de compétence, la seule valable pour la supervision pédagogique.

Fonctionnellement parlant, la supervision deviendra un moyen servant à un ou l'autre moment de la gestion du personnel.

Cependant l'attitude de celui qui fait la supervision pédagogique devra être cohérente avec son attitude comme patron en gestion de son personnel. Ainsi, il devrait y avoir similitude dans le genre d'approche, de leadership. Par contre, en ce qui concerne la supervision pédagogique, le leadership devrait toujours primer sur l'autorité, c'est-à-dire sur le statut conféré par l'emploi occupé par le superviseur.

En d'autres mots, nous pourrions ré-exprimer cette idée en disant que l'autorité de compétence devrait prendre le pas sur l'autorité hiérarchique propre à celui qui juge ou qui évalue. C'est pourquoi nous insistons si fortement sur l'instrumentation des équipes de direction afin qu'elles parviennent à exercer cette autorité de compétence, la seule valable pour la supervision pédagogique.

b) La supervision pédagogique

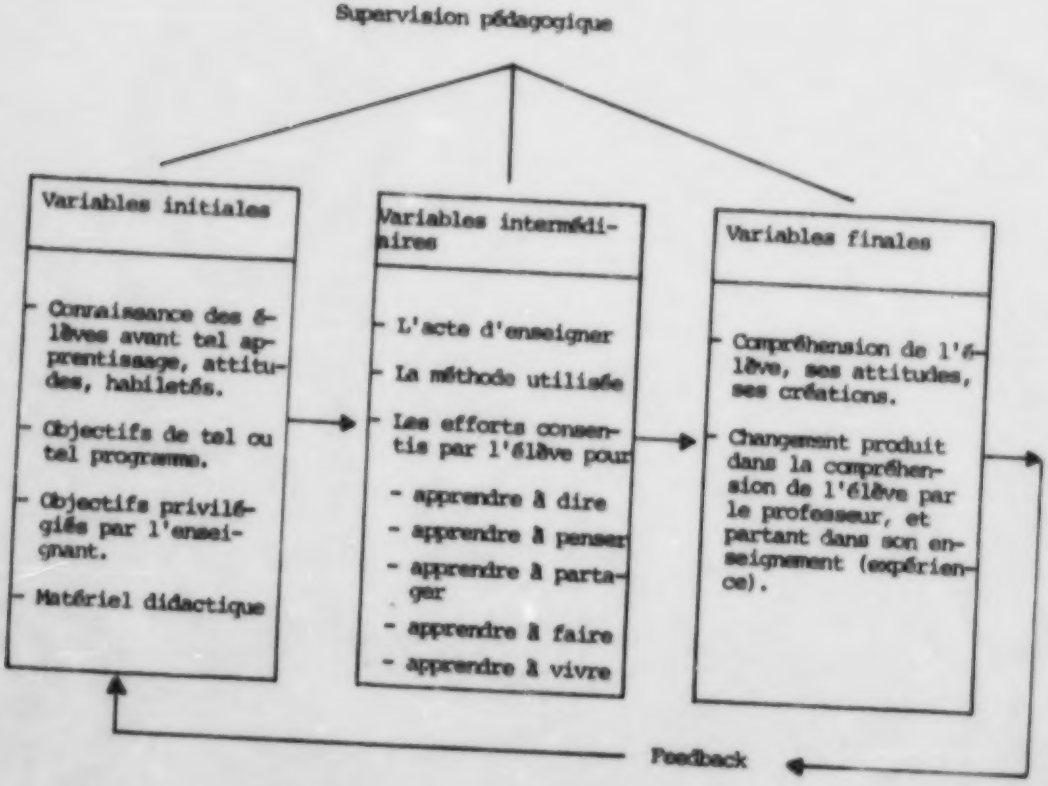
Comme il est fait mention plus haut, la supervision pédagogique est concernée par toute action qui vise l'amélioration de l'enseignement(1) et qui facilite par le fait même l'apprentissage chez les élèves. Ainsi les buts de la supervision pédagogique sont les suivants:

> "(1) Le but ultime de la supervision est de promouvoir la croissance de l'étudiant et ainsi de la société. (2) Un second but général est d'assurer le leadership au niveau de la continuité et du renouvellement constant des programmes d'enseignement. (3) Le but immédiat de la supervision est de développer conjointement des conditions propices à l'enseignement et à l'apprentissage." (19)

(1) A la page 175 nous disions ceci: qui dit enseignement, dit méthodologie, diagnostic, enseignement correctif, évaluation, animation pédagogique, innovations, recherche.

(19) Burton, William H., Leo J. Brueckner. SUPERVISION: A SOCIAL PROCESS. New York, Appleton - Century Crofts, 1955, p. 88

Tableau 37 Champ couvert par la supervision pédagogique.



La tâche de celui qui s'engage dans la supervision pédagogique est vaste puisque ce dernier doit interroger chaque étape du processus.

Le superviseur doit d'abord avoir une conception claire et une attitude critique pour ce qui a trait aux variables initiales. Il doit être capable de faire valoir un point de vue très circonstancié sur les préliminaires à l'acte d'enseigner lui-même à savoir:

- Doit-on privilégier l'intégrité d'une discipline et de ses objectifs d'enseignement et d'apprentissage ou partir des besoins et des attentes des élèves ?

- Sa conception de l'enseignement d'une discipline, ou de la discipline elle-même (la morale, l'histoire, la chimie, ce sont des sciences, ou des champs précis du savoir, la didactique de la morale, de l'histoire, des sciences pures ce sont des méthodes d'approche de tel champ du savoir), est-elle partagée avec les enseignants ?

- Chacun parle-t-il le même langage ?

- Où est l'équilibre entre les positions de chacun des partenaires ?

- Est-ce que l'enseignant et le superviseur, en l'occurrence le principal-adjoint, sont capables l'un et l'autre de voir la relative importance d'une discipline dans la formation globale de l'élève ?

Dans un deuxième temps, le superviseur doit être en mesure de suivre le déroulement de l'acte pédagogique et d'apporter l'aide nécessaire à l'enseignant. Il sera vraiment engagé dans le processus si en concertation avec les enseignants d'un département il recherche les raisons qui justifient le choix de telle expérience d'apprentissage, de tel matériel didactique pour rencontrer tel objectif du programme. Qu'est-ce que devrait produire tel moyen d'apprentissage ? Est-ce le choix le plus juste , le plus logique ? Est-ce que ce que l'on cherche à rencontrer est en continuité avec ce qui a été vu déjà et le meilleur préalable à ce qui devrait suivre normalement ? Le superviseur doit être éveillé à la fois aux exigences d'un programme, aux difficultés que rencontreront les élèves, à la pertinence des choix méthodologiques des enseignants, au degré de motivation et d'enthousiasme des élèves etc.

Nous pourrions allonger cette liste indéfiniment, mais nous devons convenir que pour viser une certaine rentabilité de l'enseignement, quelqu'un quelque part dans l'école doit savoir ce qui doit se faire, qui le fait, comment on le fait, et apporter les réajustements qui s'imposent et ce en temps opportun.

Comme le patron dans une entreprise de production est responsable de la qualité du produit fini, la direction d'une école est responsable de la qualité de l'enseignement dispensé en regard des objectifs à atteindre à tel niveau.

Le même soutien pédagogique doit aussi être manifeste au moment de l'évaluation et de la mesure des apprentissages. Cette évaluation ou cette mesure n'a pas comme unique fin de coller une note à un élève mais doit aussi servir de diagnostic pour réajuster l'enseignement, apporter les correctifs au bon moment, revoir les objectifs de départ.

Le travail de supervision pédagogique nécessite la présence continuelle du responsable de l'animation pédagogique à chacune des phases du processus et réussira dans la mesure où ce responsable sera efficace pour entretenir des relations avec les enseignants pris individuellement ou en groupe.

En conséquence les principales tâches qui attendent celui qui veut s'engager dans la supervision pédagogique sont les suivantes:

(1) aider l'enseignant à mieux comprendre les enfants; (2) aider l'enseignant à se développer individuellement et à s'intégrer au groupe; (3) assister le personnel afin de faire un meilleur usage du matériel éducationnel; (4) aider l'enseignant à améliorer ses méthodes d'enseignement; (5) rendre maximale l'assistance des spécialistes auprès des enseignants; (7) motiver l'enseignant à l'auto-évaluation; (8) aider l'enseignant à trouver satisfaction et sécurité dans son travail; (9) encourager au niveau des départements la planification des innovations à apporter au programme, leur réalisation en équipe et la prise de responsabilité au niveau des actes éducatifs; et (10) informer l'administration, les enseignants, les étudiants et le public du travail et des progrès réalisés par l'école. (20)

(20) Gwynn, J. Minor. THEORY AND PRACTICE OF SUPERVISION. New York Dadd, Mead and Co., 1961, p. 27 à 31.

Et les principaux facteurs qui recouvrent une conception moderne de la supervision pourraient être résumés ainsi:

1. Elle est démocratique: l'emphase est mise sur le développement de l'enseignant par diverses techniques permettant la participation en vue de favoriser chez celui-ci l'autodirection.

2. Elle est objective et systématisée: elle est caractérisée par l'emploi de méthodes scientifiques et statistiques.

3. Elle est créatrice: elle encourage, stimule et est permissive; elle vise à développer les initiatives et les talents des enseignants. (21)

Ainsi, comme nous le disions au chapitre deux, la supervision pédagogique est un véritable travail conceptuel qui exige des habiletés humaines particulières puisqu'elle oblige le responsable de la supervision à porter des jugements de valeur sur ce qui constitue la raison d'être de l'école, à savoir l'enseignement du maître et l'apprentissage de l'élève. Voilà pourquoi, une fois de plus, la formation pour la supervision pédagogique s'impose en priorité.

(21) Douglass, Harl R., MODERN ADMINISTRATION OF SECONDARY SCHOOLS. New York, Blaisdell Publishing Co., 1963, pp. 2 & 4

PROCESSUS DECISIONNEL

Pour bien réaliser le processus administratif, il faut bien maîtriser le processus décisionnel car "tout ce qu'accomplit un directeur, il accomplit en prenant des décisions". (Peter Drucker)

La vie des systèmes sociaux organisés, et l'école en est un, est fortement dépendante des décisions qui s'y prennent et de leur importance. Ces décisions sont habituellement le fruit d'un processus dynamique où interviennent plusieurs acteurs qui y jouent un rôle plus ou moins grand. On assiste très souvent à des tensions entre ces différents acteurs, les uns accusant les responsables des décisions de centralisateurs et d'être la cause d'un processus de consultation atrophié ou escamoté; les autres, ceux qui ont à répondre de leurs décisions, prétextent qu'à l'intérieur du cadre général fixé, il y a amplement de latitude à qui veut exercer son action.

Mais qu'en est-il du processus décisionnel ?

La prise de décision se définit comme une procédure de recherche de données qui conduit à opter pour une action qui apparaît comme le moyen le plus rationnel pour atteindre une fin.

Etapes du processus de décision

D'une façon analytique on pourrait identifier les étapes suivantes dans un processus de décision: (22)

1. détermination du problème ou définition de la situation;
2. analyse du problème ou de la situation;
3. détermination des objectifs poursuivis et des critères de la qualité de la décision;
4. inventaire des solutions possibles;
5. analyse des solutions en fonction des objectifs et des critères établis;
6. choix;
7. diffusion de la décision;
8. contrôle de l'exécution.

Lors d'une décision, ces étapes ne sont pas toutes nécessairement suivies mais il faut constater qu'elles s'y retrouvent habituellement.

(22) Brassard, André: "Un modèle d'analyse de l'influence dans les systèmes sociaux organisés", sept. 1974, Colloque international de Québec, p. 3. Nous signalons au lecteur que nous avons interverti les étapes trois et quatre.

Enfin, l'énergie et le temps consacrés ne sont pas d'égale valeur à toutes les phases du processus, tout dépend de l'importance et de l'urgence du problème. Ainsi, plus le problème est d'envergure et que les contraintes de temps ne sont pas trop grandes, plus il y aura avantage à poursuivre la recherche des données et l'inventaire des solutions afin d'arrêter un choix qui apparaîtra comme le plus judicieux dans les circonstances.

Mais le degré de participation des différents partenaires devrait varier selon la nature des objets de décision et ne pas être arrêté une fois pour toute. Comme le souligne Jacques Grand'Maison, il devrait plutôt être fonction à la fois des facteurs suivants:

- l'importance relative du problème à résoudre;
- le degré d'intérêt des personnes impliquées;
- la compétence relative de ces personnes à contribuer à son examen;
- l'urgence d'y apporter une solution;
- la disponibilité des gens appelés à participer.

Doit-on multiplier les consultations sur tout et sur rien ?

Non. La qualité de la participation au processus décisionnel compte parfois plus que la quantité des consultations ou prises de décision en commun. Une bonne gestion participative dans l'administration d'une école implique la consultation et la participation non pas sur toutes et chacune des actions courantes mais bien plutôt aux moments spécifiques où les orientations d'un plan d'action, où les politiques générales d'un programme sont remises en question.

Parler sérieusement de gestion participative implique un engagement de tous les partenaires. Il ne suffit pas de la revendiquer ou vouloir l'instaurer pour que soudain l'on voit apparaître ses effets car, toujours, selon Grand'Maison: participer à la gestion implique deux types d'exigences:

1. l'existence d'un champ décisionnel administratif qui rencontre les besoins, les intérêts et les compétences des partenaires invités à participer;

2. la possibilité pour les partenaires d'exercer une influence perceptible ou une part réelle du pouvoir dans le processus décisionnel relié à toute activité de gestion. (23)

(23) Grand'Maison, Jacques, op. cit., p. 147.

Evoluer vers une gestion participative à la Commission scolaire régionale de Tilly ne signifierait pas que le pouvoir décisionnel serait partagé entre la direction et les partenaires en tout temps et sur toute question mais plutôt qu'à partir de critères, l'on détermine pour chacun des partenaires, et cela varierait nécessairement d'un partenaire à l'autre, la nature et la portée des décisions auxquelles il pourrait être associé . Malheureusement pour certains l'application d'un tel concept doit se réaliser à la lettre et c'est la loi du tout ou du rien, plutôt que de travailler à s'imprégner de l'esprit qui doit animer les partenaires du système qu'est l'école. Alors qu'on réclame une plus grande démocratie, on réagit en autocrate.

Tous les partenaires à savoir, la direction, les professionnels enseignants et non enseignants, les soutiens, les étudiants, les parents ont un rôle à jouer dans l'école et une équipe de direction ne peut les supplanter dans leur rôle respectif. Toutefois, la direction doit développer et maintenir vivants de bons réseaux de communication avec les différents partenaires afin de leur permettre de jouer leur rôle et de contribuer chacun à leur façon au progrès de l'école et de son rayonnement.

Et le fait que nous rencontrions des difficultés majeures dans ce domaine, ne doit pas nous effrayer. Car les partenaires actuels

et tous sans exception, nous devons l'avouer, n'ont souvent connu que des modes de fonctionnement hiérarchiques qui appellent presqu' inévitablement des comportements de dépendance, de passivité ou encore des réactions plus ou moins vives.

En visant que tous les partenaires fassent des consensus minimaux sur une orientation éducative commune, nous nous trouvons souvent dans des situations équivoques, mais c'est le défi qu'il nous est demandé de relever.

Jacques Grand'Maison nous rassure sur ce point: (24)

> "Combien s'imaginent que le comportement démocratique va de soi, qu'il est une donnée de comportement déjà acquis? J'ai plutôt l'impression qu'une philosophie et une pratique démocratiques adultes sont plutôt à développer chez la plupart des citoyens; et cela exige des étapes de maturation nécessaires, et des cheminements concrets. L'expérience tentée ici est de ce type.
>
> Evidemment, bien des choses sont à redéfinir par-delà la nouvelle organisation formelle. Par exemple, les rapports de forces, les diverses conceptions de l'éducation, de l'école, de l'administration, du syndicalisme, etc...

(24) Grand'Maison, Jacques: ibid., p. 145

Le rythme d'évolution n'est pas le même chez les uns et les autres. Il faut plus de souffle, une liberté et une responsabilité plus adultes, une philosophie plus positive de l'homme et de la vie, une solidarité plus enracinée, un effort plus soutenu de réflexion et d'action suivies. Tellement habitués à se laisser porter par un cadre tout fait, plusieurs ont la tentation d'être aussi passifs et dépendants dans le nouvel encadrement. Or, celui-ci n'est plus mécanique. Il ressemble davantage à un organisme vivant qui exige une constante adaptation, une autorégulation attentive, un métabolisme complexe. N'oublions pas que toutes ces fonctions sont désormais renvoyées à tous les participants qui ne peuvent plus se replier sur leurs tâches et leurs intérêts immédiats."

Facteurs qui expliquent l'augmentation ou la diminution de l'influence des partenaires au processus de décision.

André Brassard, dans une conférence qu'il prononçait au colloque international de l'administration de l'éducation en pays francophones, a parlé de ces facteurs, voici ce qu'il en pense:

"Le degré d'influence des partenaires dans une décision n'est pas seulement lié aux interventions qu'il leur est possible d'accomplir tout au cours des différentes étapes qui constituent le processus de la décision. Cette influence est aussi liée à un certain nombre d'éléments ou facteurs qui augmentent ou diminuent ce degré d'influence aux différentes étapes du processus de décision et qui font qu'un partenaire exerce plus ou moins d'influence tout au cours de ce processus.

Il y aurait au moins sept éléments qui pourraient faire varier l'influence qu'un partenaire exerce tout au cours d'une décision. Ces facteurs sont:

1. Les informations: les informations sont l'ensemble des connaissances scientifiques et factuelles que les partenaires possèdent sur toutes les matières qui d'une façon ou d'une autre peuvent interférer dans la décision.

2. Le pouvoir de sanction: le pouvoir de sanction est la capacité partielle ou totale qu'un partenaire possède de récompenser ou de punir une partie ou l'ensemble des comportements des acteurs qui participent à la décision.

3. Le leadership habituel: le leadership habituel est l'influence réelle qu'un partenaire impliqué dans la décision possède habituellement dans le système où se prend la décision.

"Le degré d'influence des partenaires dans une décision n'est pas seulement lié aux interventions qu'il leur est possible d'accomplir tout au cours des différentes étapes qui constituent le processus de la décision. Cette influence est aussi liée à un certain nombre d'éléments ou facteurs qui augmentent ou diminuent ce degré d'influence aux différentes étapes du processus de décision et qui font qu'un partenaire exerce plus ou moins d'influence tout au cours de ce processus.

Il y aurait au moins sept éléments qui pourraient faire varier l'influence qu'un partenaire exerce tout au cours d'une décision. Ces facteurs sont:

1. Les informations: les informations sont l'ensemble des connaissances scientifiques et factuelles que les partenaires possèdent sur toutes les matières qui d'une façon ou d'une autre peuvent interférer dans la décision.

2. Le pouvoir de sanction: le pouvoir de sanction est la capacité partielle ou totale qu'un partenaire possède de récompenser ou de punir une partie ou l'ensemble des comportements des acteurs qui participent à la décision.

3. Le leadership habituel: le leadership habituel est l'influence réelle qu'un partenaire impliqué dans la décision possède habituellement dans le système où se prend la décision.

4. Le pouvoir sur les procédures: les procédures sont les mécanismes par lesquels une décision se prend. Elles comprennent tout aussi bien la description formelle des étapes à suivre, les règles formelles qui établissent le droit d'intervenir, la façon d'intervenir et le poids des interventions.

5. Le pouvoir sur les ressources: le pouvoir sur les ressources est la capacité d'un partenaire de mobiliser ou de disposer des ressources soit pour prendre une décision, soit pour la préparer, soit, en quelque sorte, pour agir d'une façon ou d'une autre dans un secteur ou dans un processus qui aurait, par ailleurs, une certaine influence sur la décision.

6. La compatibilité avec le système de valeur émergeant: le système de valeurs émergeant est le système de valeurs qui prédomine dans le système où se prend la décision. Un partenaire exercera de l'influence dans la décision dans la mesure ou ses interventions correspondront au système de valeurs émergeant du système social où se prend la décision.

7. L'influence de l'environnement: l'influence de l'environnement est l'influence que l'environnement exerce sur les partenaires du système et repose sur la nature des interactions qui existent entre ces partenaires et l'environnement." [25] .

[25] Brassard, André, ibid.

Maintenant que nous avons défini certaines règles pour assurer un bon fonctionnement du processus décisionnel et visualisé son déroulement, il serait intéressant de voir à l'aide de deux exemples bien réels comment ces règles jouent dans la pratique:

Organisation scolaire:

Parmi les tâches importantes qui incombent à une équipe de direction, il en est une qui implique tout au cours de sa réalisation la participation des divers partenaires: il s'agit de l'organisation scolaire. Cette opération comporte différentes phases dont les principales se présentent de la façon suivante:

...octobre..... Prévision de la clientèle pour la prochaine année.
...octobre..... Maquette régionale.
...nov.-déc..... Programme institutionnel de l'école.
...nov.-déc..... Budget d'immobilisations en relation avec le programme institutionnel.
...janv.-fév..... Budget courant.
...mars..... Inscription des élèves.
...avril..... Opération choix de cours des élèves.
...avril..... Besoins en personnel enseignant.
...mai..... Affectation des enseignants.
...juin-juillet-août Montage des horaires.
...juin-juillet-août Elaboration des programmes d'actions de la prochaine année.

A travers toutes ces phases, il y a de nombreuses décisions qui seront prises, mais nous voulons insister plus particulièrement sur les derniers mois consacrés à l'organisation de la prochaine année et voir justement les facteurs qui influencent la plus ou moins grande participation des enseignants au moment où ce travail d'organisation devient plus intensif et voir par la même occasion s'il n'y a pas là matière à des frustrations plus ou moins profondes.

Le mois de juin voit se dérouler des activités de toutes sortes, à savoir:

- les examens du ministère
- session d'examens du premier cycle
- correction, remise des notes et fermeture des dossiers de la présente année
- réalisation des projets de mise-à-jour
- évaluation de l'année
- consultation de toutes sortes sur les politiques et règlements que l'on souhaite voir se concrétiser
- distribution des tâches des enseignants.
  "La direction de l'école et les instituteurs affectés à chaque discipline s'entendent avant le 20 juin de chaque année sur les règles de répartition des activités du paragraphe A de l'article 8-3.01. A défaut d'entente avant cette date, la direction de l'école applique les règles qu'elle considère juste et équitable." (négociation locale).

Les informations dont disposent la direction et les enseignants sont-elles complètes à ce moment au point où les critères déterminés et les règles du jeu arrêtées ne changeront pas d'une façon majeure. Nous devons admettre malheureusement que malgré des efforts importants pour forcer les parents à inscrire les enfants à temps, la clientèle varie d'une façon assez substantielle dans certains milieux et pour des raisons qui échappent à tous les partenaires (refus au cegep - déménagements - annulations d'inscriptions - clientèle de l'extérieur au secteur professionnel - refus ou acceptation dans une institution privée). D'autres facteurs prennent aussi beaucoup d'importance comme: les changements d'options à la suite du bulletin de juin ou des cours d'été, les normes de composition des groupes, la fermeture de certaines options, etc. Toutes ces bonnes raisons feront varier la composition des groupes et amèneront les directions à modifier les tâches provisoires remises aux enseignants en juin. Il faut ajouter que l'ensemble des données est complexe et de ce fait rend encore plus difficile pour les enseignants une représentation exacte de la réalité.

Le pouvoir de sanction: le pouvoir de sanction est la capacité partielle ou totale qu'un partenaire possède de récompenser ou de punir une

partie ou l'ensemble des comportements des partenaires qui participent à la décision. Si nous nous référons à la difficulté d'avoir une information adéquate, les enseignants sont portés à interpréter que la direction dans les changements qu'elle apporte aux tâches au cours de l'été, exerce son pouvoir de sanction à leur endroit, ce qui est faux bien sûr. Mais les directions sont impuissantes sur les perceptions des gens à leur endroit.

Le pouvoir sur les procédures: le décret de 1972, la dernière convention collective de même que les textes paraphés de la négociation locale sont des exemples de la suprématie de la "procédurite" qui caractérise les relations patronales-syndicales depuis une dizaine d'années. L'enseignant se perdant facilement dans ce dédale, sera porté à être négligent face à tous ces mécanismes. Il ne perçoit pas qu'il peut jouer un grand rôle et confiera aisément au syndicat le soin de voir à ses intérêts. D'où des interventions tardives devant des faits accomplis et la plupart du temps en septembre.

Un autre point, c'est l'absence des partenaires du système à une période où les activités d'organisation sont intenses. Les enseignants quittent fin juin et il est difficile de les rejoindre durant la période estivale. Il en va de même pour les parents et les étudiants. On nous dira sans doute de planifier les opérations autrement, mais le processus décisionnel dans ce cas précis a des contraintes telles qu'il ne peut souffrir de décalage.

Le principal à qui l'on confie le mandat d'organiser son école pour septembre se doit de rencontrer les échéances fixées même s'il ne peut compter sur la participation régulière des partenaires de l'école durant ce temps fort de l'organisation.

Implication des parents à l'école

Une fois la loi 27 adoptée et sanctionnée, le ministère de l'Education a mis sur pied la Mission 27 qui a préparé, en février 1972, le projet de réglementation, pour ensuite la reviser après consultation des organismes intéressés. Cette Mission avait également pour but d'informer et de guider le public dans la mise en place de la loi 27 en ce qui a trait à la participation des parents.

La Mission déchiffrait ainsi, à l'intention du public, les pouvoirs imprécis des comités d'écoles:

"Les parents veulent alors, par leur comité d'école, en premier lieu, comprendre ce qui se passe dans l'école et avoir des contacts avec les diverses personnes qui participent directement à la formation scolaire de leurs enfants. En second lieu, les parents, oeuvrant au sein de ces comités, veulent assurer ou promouvoir la diffusion de l'information qu'ils possèdent, auprès des autres parents.

En troisième lieu, ils désirent aider la direction de l'école et la commission scolaire, sur demande ou de leur propre initiative, à prendre des décisions éclairées, susceptibles d'apporter une réponse adéquate aux besoins du milieu et aux problèmes immédiats se posant à l'intérieur de l'école ". (26)

Comprendre, promouvoir, aider, assurer, ainsi se résument les pouvoirs consultatifs de ces comités, ce qui nous permet de définir cette participation comme consultative partielle.

La Mission précise de plus "que les fonctions des comités d'école sont limitées à l'intérieur du processus de prise de décision: participation à la préparation de la décision et exceptionnellement à son exécution."

Elle prévoit qu'il y aura de nombreux tâtonnements, que les premiers efforts seront laborieux qu'il y aura des réticences de la part des administrateurs, car la loi ne fait qu'introduire une structure et non pas créer la participation. La mise en place de ces comités "crée une situation de recherche et d'apprentissage."(27)

En somme, les fonctions sont vagues, mais le cadre est assez précis: on définit les règles du jeu, surtout l'implication à l'intérieur du processus de décision et on laisse chaque milieu expérimenter et procéder.

(26) Mission 27, Comités d'écoles et Comités de parents, M.E.Q., Editeur du Québec, 1972, p. 7.

(27) I.B.I.D., p. 22

Comme nous l'avons vu précédemment, le degré d'influence des partenaires dans une décision n'est pas seulement lié aux interventions qu'il leur est possible d'accomplir tout au cours des différentes étapes qui constituent le processus de la décision. Cette influence est aussi liée à un certain nombre d'éléments ou facteurs qui augmentent ou diminuent ce degré d'influence aux différentes étapes du processus de décision et qui font qu'un partenaire exerce plus ou moins d'influence tout au cours de ce processus.

L'information: la formation annuelle des comités d'écoles et du comité de parents est un facteur de nature à diminuer le degré d'influence des parents à l'intérieur du processus décisionnel. A chaque année, le principal doit reprendre pour la majorité des parents nouvellement élus toute l'information pertinente à une bonne compréhension du système. Ceci amène inévitablement le comité malgré la meilleure volonté à n'être efficace qu'une faible partie de l'année. Ajoutons à cela, qu'ils doivent refaire la même démarche pour l'assemblée générale des parents avec les problèmes de communication de masse que cela comporte.

Etant très souvent à la remorque des équipes de direction il se développe un sentiment d'impuissance face au rôle qu'ils aimeraient jouer comme partenaire responsable. On assiste alors à des inter-

ventions sporadiques sur des sujets à connotation politique où le système devra les écouter, nous osons dire, beaucoup plus en tant que contribuables que partenaires "dans l'école".

Si les parents veulent influencer le processus décisionnel, ils devront faire la preuve qu'ils sont intéressés à agir sur l'environnement. Ainsi, ils y arriveront en s'impliquant dans l'environnement par des interactions positives et progressives, dosées, car il faut tenir compte du raisonnable compte tenu que ces partenaires ne sont pas quotidiennement dans l'école. On devra aussi respecter la volonté d'engagement des personnes impliquées, la disponibilité réelle des parents et des autres partenaires qui ont aussi leur rôle à jouer, de l'aptitude des parents élus à fournir une contribution utile à la gestion en évitant de mobiliser des ressources humaines inutilement. Les parents, en somme, devront accepter de dépasser la lettre de la loi qui leur crée une place pour s'impliquer davantage dans le processus décisionnel d'abord dans des champs où leur contribution est souhaitable et ne pas voir là une volonté de restreindre leur participation mais d'arriver un jour à ce qu'ils puissent jouer avec les autres partenaires un rôle véritable.

Gestion de personnel

Bien que le jugement individuel et la personnalité de l'individu jouent un grand rôle dans la façon de manager, les jours du directeur qui base son action seulement sur l'intuition sont définitivement passés. Le principal doit donc relever un certain nombre de défis dont la complexité de l'organisation, et principalement le défi de diriger en tenant compte des intrants de plus en plus sophistiqués tels les conventions collectives.

Un administrateur doit être formé et préparé pour remplir adéquatement son rôle. Ce besoin de formation et d'instrumentation s'accroit au fur et à mesure de son élévation au sein de l'organisation.

Ainsi les objectifs d'une bonne formation devraient être les suivants:

a) faire prendre conscience des éléments fondamentaux de la gestion;
b) faire accepter ces éléments comme universels, de sorte que la personne en stage de formation puisse tirer profit d'expériences et de connaissances acquises dans d'autres situations et par d'autres organismes;
c) éveiller chez l'individu le besoin d'assurer sa propre formation et celle de ses subordonnés.

Besoin d'instrumentation

"Les exigences présentes dans la manière suivant laquelle l'individu est appelé à contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise sont caractéristiques des besoins particuliers de la technologie propre à l'entreprise. Toutefois, vis-à-vis de ces exigences, l'individu n'est pas sans manifester certains besoins qui doivent être reconnus pour qu'il puisse maximiser sa contribution." (28)

Tout personnel de direction a besoin d'être amplement informé pour être à même de s'acquitter efficacement de ses fonctions.

Considérant sa responsabilité de voir à ce que les niveaux de direction aient une compétence adéquate pour ne pas décourager les subalternes dans leur travail, l'organisation doit prévoir des stages d'étude et d'instrumentation à l'intention de son personnel de cadre des écoles. Il y va de la qualité des services dispensés et de l'assurance de l'atteinte des objectifs en gestion de personnel.

"L'efficacité de l'organisation dépend de l'habileté du supérieur à développer des plans et de leur réalisation par l'employé. A tous les niveaux, les divers responsables doivent définir les objectifs à atteindre et élaborer les politiques adéquates en vue d'orienter l'action de leurs subalternes immédiats. Il leur faut,

(28) Délanger et Khoury, L'administration, principes et fonctions, McGraw-Hill, 1970. p. 12

de plus, communiquer ces politiques et établir des standards de rendement, voir à l'organisation du travail des subordonnés, les motiver, les diriger, coordonner leur action et évaluer leur contribution. Le supérieur doit aussi pouvoir apprécier le feedback lui indiquant les résultats des événements de sorte que la direction puisse amorcer de nouveaux programmes visant à corriger l'action, si nécessaire". (29)

Si l'on reconnaît que les activités éducatives se déroulent dans l'école sous la supervision immédiate des directions à qui l'on confie le soin de gérer l'enseignement, le premier souci d'une commission scolaire devrait être de s'assurer que ses équipes de direction sont bien instrumentées pour remplir efficacement leur rôle, que cette préoccupation demeure constante au niveau des unités administratives dites "de services".

Il y va de l'intégrité de l'organisation formelle. Les personnes dans l'école doivent pouvoir se tourner vers leurs supérieurs immédiats que sont les directions d'écoles, pour tous leurs besoins en information.

Quant aux principaux d'écoles, ils doivent être conscients que celui qui se charge d'une tâche endosse du même coup la responsabilité de

(29) Bélanger et Khoury, p. 9.

l'exécuter correctement, en étant informé le mieux possible. Il n'existe pas de tâche qui n'inclut une responsabilité. On ne peut refuser d'endosser la responsabilité sous prétexte que l'on s'estime incapable ou que les moyens mis à la disposition sont insuffisants, alors vaut mieux refuser la tâche car rejeter sa responsabilité sur les autres, c'est se condamner soi-même à être rejeté !

Saine compréhension de la fonction "personnel" et outils de gestion

Ceci nous amène à clarifier les notions fonction "personnel" et service du personnel.

" La fonction "personnel"incombe à tous les individus qui occupent un poste de commandement dans une organisation; il s'agit de l'aspect "relations humaines" dans le travail. Le service du personnel pour sa part, constitue un service à l'intérieur de l'organisation. Il s'occupe notamment de l'ensemble des politiques concernant l'embauche l'accueil et la formation des nouveaux employés, la formation et le perfectionnement du personnel à tous les niveaux hiérarchiques, la rémunération, la promotion, l'information, la discipline et les sanctions et enfin, la "protection physique du personnel". (30)

(30) Ouellet, André dans Bélanger et Khoury, p. 329.

Nous avons noté dans la description du vécu quotidien que les cadres des écoles ont déploré l'absence d'une politique du personnel à la Commission scolaire régionale de Tilly. Plus d'une fois, on nous a souligné l'aspect d'incohérence de certaines décisions en ce domaine. Il serait donc souhaitable de clarifier ce que devrait comprendre une politique de personnel.

> "Une politique du personnel comprend l'élaboration d'objectifs clairement définis et la recherche de l'atteinte de ces objectifs. C'est donc le fruit d'une démarche réfléchie. Cette démarche est rendue nécessaire du fait qu'on ne peut étudier des techniques d'administration du personnel et chercher à comprendre comment améliorer ces techniques si des objectifs n'ont pas été préétablis. La politique du personnel découle ordinairement du compromis, de la négociation des intérêts des employeurs et des employés, considérant que chaque groupe travaille en coopération en vue de la fabrication d'un produit ou d'un service. En théorie, nous pouvons situer ces deux types d'intérêts dans un modèle et penser aux multiples compromis qu'exige le modèle. Les intérêts des employés peuvent se résumer à ceci: la reconnaissance comme individu, la possibilité d'expression et de développement, la sécurité économique, l'intérêt dans le travail, des conditions de travail saines, des heures de travail et des salaires acceptables et un bon leadership. Les intérêts des employeurs peuvent être: le coût

> le plus bas par unité de personnel, une productivité maximale de la part des employés, une disponibilité et une stabilité des employés, une loyauté, une coopération, un moral élevé et une initiative intelligente de la part des employés. Le compromis s'exercera ou sera accompli par un bon programme de relations avec les employés.
>
> Toute organisation mène une politique plus ou moins rationnelle et consciente. Cette politique est influencée par un cadre historique et géographique et implique des traditions et coutumes qui forment la "personnalité" de l'organisation. La politique devient le reflet des attitudes de la direction." (31)

Après avoir constaté la nécessité d'une politique du personnel, nous aimerions attirer votre attention sur un autre besoin du personnel de cadre, soit, une meilleure intégration à la fonction.

Si une organisation ne se préoccupe pas de cet aspect, il y a risque que les candidats acceptés deviennent des "boulets" à porter plutôt que des éléments dynamiques. Il est alors souhaitable de rechercher un moyen qui donne à l'organisation la certitude d'avoir un cadre en voie d'adaptation à son emploi et au nouveau venu, une assurance de réussir et d'être accepté s'il fait preuve d'une application normale.

(31) Bélanger et Khoury, p. 331.

"Aucune organisation n'a le choix d'entraîner son personnel: le seul choix qui puisse exister concerne la méthode d'entraînement. En effet, si aucun programme d'entraînement n'est élaboré, les coûts d'entraînement ne sont pas de ce fait éliminés: l'employé s'entraînera lui-même à son travail en observant les autres et les craintes ou appréhensions qu'il développera conduiront vraisemblablement à un rendement au-dessous de la normale et, ce qui est pire, l'amèneront peut-être à ne pas apprendre les meilleures méthodes de travail.

L'entraînement est un des domaines d'administration où l'employeur et l'employé ont vraiment un intérêt mutuel. Par un bon programme d'entraînement, l'employeur obtiendra un meilleur travail à un coût moindre et l'employé participant à l'entraînement y verra l'occasion d'améliorer sa compétence. E.B. Flippo note l'importance de l'entraînement comme ceci: a) la productivité augmentera, c'est-à-dire qu'un accroissement de compétence améliore habituellement le rendement, en qualité et en quantité; b) le moral sera

> plus élevé en ce sens que la possession de la compétence permet de satisfaire les besoins humains essentiels comme la sécurité de soi; c) la supervision pourra être réduite du fait que l'individu connaît bien sa tâche; d) il y aura réduction des accidents, parce que les employés entraînés seront plus prudents ou du moins seront plus conscients des dangers que comporte leur tâche, et enfin e) on pourra atteindre un plus haut niveau de stabilité et de flexibilité, la stabilité étant comprise comme la capacité pour une organisation de maintenir son efficacité malgré la perte d'hommes clés et la flexibilité la capacité de s'ajuster à des variations à court terme dans le volume de travail".(32)

Si nous appliquons cette théorie à l'organisation que constitue l'école, nous croyons que ces principes concourraient à corriger une situation non défendable. En effet, le nouveau personnel de cadre des écoles provient presqu'en totalité du bassin constitué par les enseignants. Or il n'est pas prouvé que le meilleur enseignant fera le meilleur directeur et pourtant, c'est souvent ce qui pousse des comités de sélection à faire leur choix: la performance d'un individu dans une fonction étant le gage de ses réussites futures.

(32) Bélanger et Khoury. p. 347

Un mécanisme d'intégration à la fonction semble des plus appropriés surtout en raison des tâches à accomplir complètement différentes de celles que l'individu exerçait jusqu'alors.

Ratio d'encadrement du personnel

Si l'on veut trouver une recette magique pour établir l'étendue de l'autorité ou de la supervision des cadres des écoles, il nous faudra admettre avec les différents auteurs qui ont écrit sur le sujet que "le nombre de subalternes qu'un supérieur peut diriger efficacement dépend du degré de coordination requis, de l'habileté du supérieur, de l'habileté des subalternes". (33)

En effet, nous devons considérer certaines variables et par la suite, il devient plus facile pour une organisation d'arrêter un chiffre respectable: ces variables sont les suivantes:

- Similitude des fonctions;
- Contiguïté géographique;
- Complexité des fonctions;
- Direction et contrôle;
- Coordination;
- Planification.

(33) Contant, Pierre, Techniques de gestion, p. 25.

"D'une manière générale on admettra qu'un éventail de subordination raisonnable est compris entre trois et neuf. Ce nombre peut augmenter jusqu'à vingt-cinq ou trente pour les niveaux inférieurs de l'organisation (ouvriers) où le travail effectué reste simple et relativement facile à contrôler. Il peut également se situer entre dix et quinze lorsque le supérieur doit seulement contrôler les grandes lignes ou la politique générale d'une division, d'un département; la liberté de manoeuvre laissée au subordonné étant alors très grande". (34)

Dans le cas qui nous occupe, il s'agit d'encadrer principalement du personnel professionnel enseignant et non-enseignant qui, par sa formation spécifique en éducation a sûrement moins besoin de supervision immédiate. Les équipes de direction devraient être en mesure de laisser à ces derniers une liberté de manoeuvre très grande.

Ainsi, il nous apparaît qu'un ratio qui se situerait entre quinze et vingt personnes serait un objectif à atteindre à la Commission scolaire régionale de Tilly.

(34) Crener et Monteil, Principes de management, p. 338.

CHAPITRE QUATRE

RECOMMANDATIONS

LES RECOMMANDATIONS

Le présent chapitre énumère les recommandations concrètes, susceptibles d'améliorer le vécu au niveau de l'école, qui nous ont paru pertinentes pour amorcer sérieusement le mouvement vers une meilleure gestion des écoles secondaires à la régionale de Tilly.

La présentation ne comporte pas d'ordre de priorité.

SUJET	FONDEMENTS	RECOMMANDATIONS	DESTINATAIRES
PERFECTIONNEMENT Gestion de personnel	- Assurer chez le personnel de direction des écoles une plus grande compréhension des fonctions de direction. - Encourager le personnel de direction des écoles à l'excellence.	1. Que la direction générale se préoccupe du perfectionnement de ses cadres. 2. Que la Direction générale confie au service du Personnel, le soin d'organiser une session de perfectionnement sur les fonctions de direction. 3. Que chaque année, il soit prévu au calendrier scolaire, une semaine de relâche aux fins de ressourcement pour le personnel de cadre. 4. Que la Direction générale favorise la formation et le perfectionnement du personnel de cadre des écoles: a) en faisant reconnaître le principe au niveau de la Commission; b) en facilitant la participation à des stages de formation et/ou de perfectionnement en priorité dans le secteur de"l'éducation". c) en établissant des primes d'encouragement aux études.	Direction générale Service du Personnel

SUJET	FONDEMENTS	RECOMMANDATIONS	DESTINATAIRES
PERFECTIONNEMENT Programmes de l'Enap	- S'assurer que les sessions de perfectionnement aient un lendemain.	5. Qu'un comité formé des représentants des cadres des écoles et de la Commission auquel on adjoindra un responsable du perfectionnement à l'ENAP, évalue l'impact des programmes de perfectionnement 21 et 22 dans notre milieu et par la suite, recommande au Directeur général, de poursuivre dans cette voie ou de changer la formule.	E N A P Direction générale

SUJET	FONDEMENTS	RECOMMANDATIONS	DESTINATAIRES
EVALUATION DU PERSONNEL.	- Encourager l'employé à fournir des efforts plus productifs. - Favoriser le développement personnel de l'employé, plus particulièrement en termes de formation et de perfectionnement.	6. Que le Directeur général, en concertation avec les membres de la Table du Directeur général, initie un système d'évaluation du personnel devant s'appliquer dans un premier temps en 1977-78 au personnel de cadre.	Direction générale

SUJET	FONDEMENTS	RECOMMANDATIONS	DESTINATAIRES
EVALUATION DU PERSONNEL.	- Encourager l'employé à fournir des efforts plus productifs. - Favoriser le développement personnel de l'employé, plus particulièrement en termes de formation et de perfectionnement.	6. Que le Directeur général, en concertation avec les membres de la Table du Directeur général, initie un système d'évaluation du personnel devant s'appliquer dans un premier temps en 1977-78 au personnel de cadre.	Direction générale

SUJET	FONDEMENTS	RECOMMANDATIONS	DESTINATAIRES
DELEGATION DE POUVOIRS	- Eviter les lenteurs administratives; - Permettre une période d'intégration à la fonction.	7. Que le conseil des commissaires accepte une modification à la délégation de pouvoirs, afin de permettre au Directeur général, dans tous les cas où un poste de cadre (direction d'école) n'est pas remis en cause, de procéder à l'ouverture immédiate d'un concours dès qu'un poste devient vacant.	Conseil des commissaires Direction générale.

SUJET	FONDEMENTS	RECOMMANDATIONS	DESTINATAIRES
STAGE D'INTEGRATION A LA FONCTION Gestion de personnel	- S'assurer que le nouveau personnel de cadre des écoles s'intègre mieux aux nouvelles tâches qui leur sont dévolues.	8. Que la Direction générale organise à l'intention du nouveau personnel de cadre des écoles un stage d'intégration à la fonction, d'une durée d'une semaine, et ce, avant son entrée en fonction dans l'école. Le contenu d'un tel stage devra être précisé par la Direction générale en concertation avec les Principaux.	Direction générale

SUJET	FONDEMENTS	RECOMMANDATIONS	DESTINATAIRES
POLITIQUE DE GESTION DU PERSONNEL Gestion de personnel	- Il appartient à une direction d'école de planifier, organiser et contrôler l'ensemble des ressources humaines présentes à l'école. - Ainsi: la communication avec le personnel, la motivation du personnel, l'attribution de tâches, la rentabilisation des effectifs, la supervision, l'évaluation.	9. Que le service du Personnel voit à élaborer après consultation auprès des supérieurs hiérarchiques une politique de gestion du personnel.	Directions d'écoles Directeurs de services

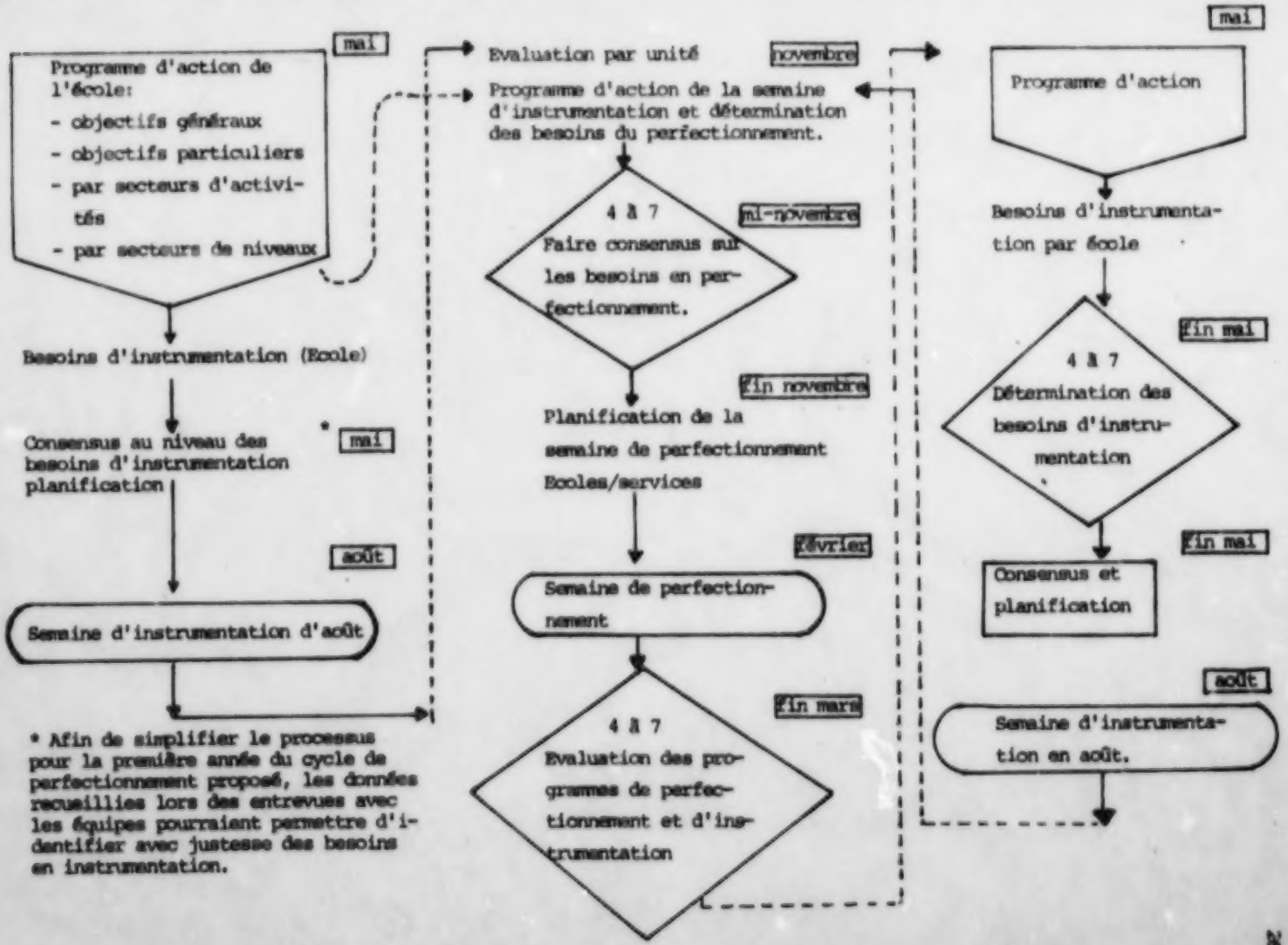
SUJET	FONDEMENTS	RECOMMANDATIONS	DESTINATAIRES
INSTRUMENTATION DES DIRECTIONS D'ECOLES - Gestion administrative; - Gestion pédagogique; - Gestion de personnel; - Gestion vie étudiante.	- Fournir aux directions des écoles les informations et les outils dont ils ont besoin pour assumer en pleine connaissance de cause leurs responsabilités en éducation et accomplir efficacement leur travail. Considérant: - le manque d'instrumentation généralisée décelé chez les équipes de direction; - le désir manifeste exprimé par chacun des cadres des écoles à ce sujet. - La distance avouée sur le plan pédagogique que l'avènement des chefs de groupe et des conseillers pédagogiques ont produit quant à la tenue à jour des équipes de direction.	10. Qu'une semaine d'instrumentation à l'intention de tous les cadres des écoles soit prévue en août de chaque année, afin d'assurer ces derniers des outils essentiels à la gestion pédagogique, la gestion administrative et la gestion du personnel de leur unité administrative. Cette semaine intensive devrait couvrir les thèmes suivants: - gestion de personnel; - information sur les conventions collectives; - information sur les dossiers d'état de service; - gestion pédagogique; - présentation des différents programmes; - présentation des nouveaux instruments mis à la disposition des enseignants; - présentation des résultats attendus; (Ces présentations seraient assurées en priorité par les services éducatifs et du Personnel).	-Direction générale; -Directions des servic -Directions des écoles

SUJET	FONDEMENTS	RECOMMANDATIONS	DESTINATAIRES
INSTRUMENTATION PAR LES SERVICES EDUCATIFS	- Permettre la supervision pédagogique; - Faire en sorte que les services éducatifs jouent leur rôle de support à l'endroit des directions d'écoles face à la supervision pédagogique.	11. Que le directeur des services éducatifs repense l'action des conseillers pédagogiques en cours d'année afin que ces derniers continuent durant l'année scolaire le travail d'instrumentation entrepris en août, par des rencontres régulières des équipes de direction au niveau de l'école. 12. Que les services éducatifs assortissent leur production de documentation à l'endroit des enseignants, de guides permettant aux équipes de direction d'assurer la supervision des programmes et une évaluation des nouveaux outils préparés par les services.	Directeur des servic éducatifs.

SUJET	FONDEMENTS	RECOMMANDATIONS	DESTINATAIRES
ADMINISTRATION Programme d'action des écoles.	- Assurer une meilleure planification, organisation et contrôle des opérations au niveau de l'unité. - Favoriser la communication à tous les niveaux, des actions entreprises à l'école.	13. Que le principal d'école présente, au mois de juin de chaque année, le programme d'action de son école afin de le faire approuver par son supérieur immédiat. Le programme d'action comprend: - les objectifs que se donne une école; - les moyens mis en oeuvre; - l'identification des critères de réalisation des objectifs; - après acceptation, le principal procède à la communication du programme d'action; - évaluation du programme d'action avec le supérieur immédiat.	Equipes de direction des écoles. Directeur général

SUJET	FONDEMENTS	RECOMMANDATIONS	DESTINATAIRES
TACHE DES ADJOINTS Gestion de personnel	- Une meilleure répartition du travail; - Responsabilisation; - Motivation.	14. Que chaque principal élabore en concertation avec son équipe une répartition de la charge de travail, en tenant compte qu'il doit y avoir des tâches communes, des tâches partagées et des tâches particulières 15. Que par la suite, il précise à chacun de ses adjoints, par écrit, les tâches qui lui seront désignées. 16. Que chaque adjoint soit invité à présenter au principal ses objectifs de l'année, ce qui constituera la base de l'évaluation. 17. Que cette répartition des responsabilités fasse partie intégrante de la présentation du plan d'action du principal à son supérieur immédiat.	Directions d'écoles Directeur général adjoint

SUJET	FONDEMENTS	RECOMMANDATIONS	DESTINATAIRES
AUTORITE HIERARCHIQUE vs AUTORITE FONCTIONNELLE Gestion administrative	- Clarifier les rôles; - Développer le sentiment d'appartenance à l'organisation et motivation des gens.	1º. Que principalement, au niveau des adjoints des écoles, l'on clarifie les notions d'autorité hiérarchique et d'autorité fonctionnelle au sein de l'organisation. 19. Que l'on planifie trois rencontres, à chaque étape de l'année, (suggestion: la formule du 4h00 à 7h00) afin de permettre aux cadres des différentes unités administratives d'échanger sur leur rôle respectif et d'élaborer ensemble des pistes de solutions à certains problèmes de fonctionnement et d'opération ou d'exprimer les besoins, aspirations et difficultés afin d'aider à la prise de décisions.	Direction générale Directions des écoles


mai
Programme d'action de l'école:
- objectifs généraux
- objectifs particuliers
- par secteurs d'activités
- par secteurs de niveaux
Besoins d'instrumentation (Ecole)
Consensus au niveau des besoins d'instrumentation planification
mai
août
Semaine d'instrumentation d'août
* Afin de simplifier le processus pour la première année du cycle de perfectionnement proposé, les données recueillies lors des entrevues avec les équipes pourraient permettre d'identifier avec justesse des besoins en instrumentation.
Evaluation par unité
novembre
Programme d'action de la semaine d'instrumentation et détermination des besoins du perfectionnement.
4 à 7
mi-novembre
Faire consensus sur les besoins en perfectionnement.
fin novembre
Planification de la semaine de perfectionnement Ecoles/services
février
Semaine de perfectionnement
fin mars
4 à 7
Evaluation des programmes de perfectionnement et d'instrumentation
mai
Programme d'action
Besoins d'instrumentation par école
fin mai
4 à 7
Détermination des besoins d'instrumentation
fin mai
Consensus et planification
août
Semaine d'instrumentation en août.

SUJET	FONDEMENTS	RECOMMANDATIONS	DESTINATAIRES
DESCRIPTION DE TACHE DES ADJOINTS-ADMINISTRATIFS ET DES TECHNICIENS EN ORGANISATION SCOLAIRE Gestion de personnel	- Assurer une meilleure utilisation des ressources humaines à l'intérieur de l'organisation. - Assurer un meilleur partage des responsabilités - Dégager progressivement les équipes de direction de la partie technique du montage de l'horaire.	20. Que chaque principal revoit la tâche de l'adjoint administratif de façon à lui conférer le plus de responsabilités dans la gestion du budget. 21. Pour les écoles (Beaurivage et Pamphile-Lemay), il faudra revoir la tâche de l'adjoint administratif de façon telle que ce dernier puisse couvrir les deux secteurs, administration et organisation scolaire. 22. Dans les écoles où il y a un technicien en organisation scolaire, que le principal d'école confie d'une façon progressive des responsabilités réelles face au montage de l'horaire. 23. Qu'une session de formation, dispensée par SDMEQ, soit prévue pour les techniciens en organisation scolaire afin de les familiariser aux techniques de montage de l'horaire. 24. Que les adjoints n'aient pas à se préoccuper du secteur de l'informatique durant l'année scolaire. 25. Dans le cas de l'école secondaire Katimavik, il faudrait transformer le poste de magasinier en Commis I. La personne affectée à ce poste pourrait dégager le principal et son adjoint des tâches exécutées par l'adjoint administratif et le technicien en organisation scolaire dans les écoles où les normes le permettent.	Directeur général adjoint Principaux

SUJET	FONDEMENTS	RECOMMANDATIONS	DESTINATAIRES
GESTION DE PERSONNEL Le ratio d'encadrement.	- Permettre aux directions d'école d'accomplir la tâche qui leur est dévolue. - Répondre aux multiples attentes du personnel - reconnaissance, aide individuelle, animation, contrôle et supervision. - Motivation du personnel. - Satisfaire des besoins d'encadrement nécessaires à toutes catégories de personnel. - En conséquence, apporter un correctif au ratio d'encadrement beaucoup trop grand pour un individu. * Favoriser dans toute la mesure du possible l'encadrement des étudiants par les professeurs et en s'assurant que les enseignants joueront leur rôle.	Considérant le besoin d'encadrement du personnel à l'intérieur de l'école; Considérant les ratios d'encadrement beaucoup trop élevés; Considérant la nécessité pour les équipes de direction d'assumer le plus complètement possible la tâche qui leur est dévolue; Considérant un objectif à atteindre de 1 superviseur par 20 personnes à superviser; Considérant l'impossibilité de continuer à solutionner ce problème par l'engagement de personnel de cadre dont le salaire est considéré inadmissible; Considérant l'existence au M.E.Q. d'un plan cadre d'expérimentation de structures administratives dans les écoles secondaires polyvalentes; 26. Nous recommandons d'encourager les équipes de direction à expérimenter la formule P.A.1 et P.A.2 A cette fin, que pour l'année 77-78, les écoles à privilégier devraient être celles dont le ratio d'encadrement est très grand, soit: - Pamphile Lemay - Beaurivage - Katimavik	- Direction générale - Directions d'écoles

SUJET	FONDEMENTS	RECOMMANDATIONS	DESTINATAIRES
		Conséquemment, la commission scolaire devra revoir sa politique de nomination des chefs de groupe et la rendre cohérente avec les projets des écoles qui expérimenteront les nouvelles structures administratives;	
		27. Nous recommandons pour l'année 77-78, le maintien de l'effort consenti aux écoles secondaires les Compagnons de Cartier et les Etchemins. Ces dernières devraient déjà s'intéresser au nouveau cadre de structure pour l'année 78-79. Au Campus I, considérant que nous sommes en présence d'une école où le M.E.Q. reconnaît que, compte tenu de sa configuration géographique, un besoin minimal de 9 adjoints dont le salaire est rendu, de ce fait admissible, et qu'un besoin d'encadrement réel au secteur professionnel peut être réglé dans le cadre du budget par la conversion de certains postes;	
		28. Nous recommandons que l'équipe en place s'intéresse déjà au déroulement de l'expérimentation dans les écoles privilégiées et voit dans quelle mesure ce cadre peut s'appliquer d'une façon rentable dans cette école pavillonnaire en améliorant encore plus l'encadrement du personnel et des élèves.	

SUJET	FONDEMENTS	RECOMMANDATIONS	DESTINATAIRES
		29. A Sillery, Considérant le ratio d'encadrement qui prévaut dans cette école; Considérant le nombre d'élèves; Nous recommandons le statu quo pour l'année 77-78.	

SUJET	FONDEMENTS	RECOMMANDATIONS	DESTINATAIRES
TACHE DES PROFESSIONNELS NON-ENSEIGNANTS Gestion administrative Gestion de la vie étudiante	- Viser une meilleure utilisation des ressources humaines à l'intérieur des unités administratives. - Centrer les tâches des professionnels plus sur des groupes d'élèves que sur du "counseling". - Eviter le déversement de tous les problèmes des étudiants auprès des membres de la direction.	30. Que les équipes de direction exigent des professionnels qu'ils revoient leur approche auprès des étudiants, de façon à consacrer plus de temps aux groupes qu'aux individus. 31. Que les équipes de direction fassent en sorte que les journées pédagogiques deviennent l'occasion pour les professionnels d'instrumenter les enseignants, afin d'aider ces derniers à mieux accomplir certaines tâches d'éducation auprès des élèves. (Etablir une véritable relation maître/élève; c'est-à-dire la présence d'adultes parmi des adolescents).	- Direction d'écoles - Professionnels - Services éducatifs

SUJET	FONDEMENTS	RECOMMANDATIONS	DESTINATAIRES
INFORMATION - COMMUNICATION Gestion administrative	- Nécessité pour le personnel de cadre de recevoir l'information nécessaire à l'accomplissement efficace de leur travail.	32. Que l'on assure à tous les cadres des écoles de la Commission, la réception des procès-verbaux de la Table du Directeur général, de la Table du Directeur général adjoint et de la Table des services. 33. Que l'on procède à la codification uniforme des politiques, règlements, directives et procédures, afin de faciliter leur application au moment opportun. 34. Conséquemment: Que chaque unité administrative se conforme à la codification en vigueur dans la communication des avis et directives à l'intérieur de l'organisation.	- Direction générale - Services - Principaux

SUJET	FONDEMENTS	RECOMMANDATIONS	DESTINATAIRES
EDUCATION DES ADULTES Gestion administrative	- Assurer une saine gestion des ressources matérielles et physiques à l'intérieur de l'école. - Corriger les situations de mauvais fonctionnement en regard de l'utilisation des mêmes équipements et souvent du même matériel didactique.	35. Afin d'éviter la duplication des tâches administratives, qu'à titre expérimental, l'adjoint administratif du jour au Campus I assure les services de réquisitions et de contrôle des équipements, à la fois pour l'enseignement régulier et l'éducation aux adultes. A cette fin, il faudrait pouvoir compter sur les services d'un commis I travaillant l'après-midi et le soir. Cette personne pourrait assurer le suivi des opérations auprès des deux administrations.	Direction générale

SUJET	FONDEMENTS	RECOMMANDATIONS	DESTINATAIRES
PRIORITE A LA PEDAGOGIE Gestion administrative	S'assurer que l'enfant reçoit la qualité d'enseignement et de service auquelle il a droit.	36. Qu'un prochain projet d'intervention analyse à l'aide d'une grille, le budget global de la Commission scolaire en faisant ressortir les sommes affectées aux différents champs d'activités. Dans un deuxième temps, vérifier si les montants affectés directement à l'école permettent à celle-ci d'assurer un service à l'élève compétitif avec d'autres institutions de notre milieu et répondant bien aux attentes exprimées par les parents face à l'enseignement secondaire public.	Directeur général

SUJET	FONDEMENTS	RECOMMANDATIONS	DESTINATAIRES
COMPORTEMENT ETUDIANT Gestion de vie étudiante.	- Préciser les types d'interventions auprès des étudiants; - Clarifier le rôle des intervenants, - Identifier les avenues possibles pour solutionner les situations qui se présentent; - L'urgence d'une politique de comportement s'inscrit dans la nécessité d'instrumenter les enseignants face à leur situation privilégiée d'intervenants auprès des étudiants. - L'attitude de l'école face à l'étudiant délinquant doit changer. Il faut arrêter de voir cet enfant comme un indésirable qu'il faut sortir du cadre scolaire. Nous devrons nous interroger en termes de services que l'école peut et doit rendre à cet adolescent, qui craque sous la tension que lui procure le monde qui l'entoure: - que ce soit au niveau de la famille qui est brisée; - que ce soit au niveau des exigences de l'école sur le plan intellectuel; - que ce soit au niveau des exigences du monde contemporain qui lui demande d'entrer dans un cadre qui ne lui convient pas pour un temps.	37. Que les services éducatifs établissent comme une de leur priorité, l'élaboration d'une politique du comportement étudiant à la Régionale de Tilly. Cette politique devrait être préparée en concertation avec des représentants des équipes de direction, des professionnels, des enseignants, des parents, des étudiants.	Services éducatifs Equipes de direction

SUJET	FONDEMENTS	RECOMMANDATIONS	DESTINATAIRES
RELATIONS ECOLE/ PARENTS Gestion administrative	Considérant - l'absence quasi totale des parents à l'école - la difficulté de compréhension du système-école de la part de ces derniers - que depuis l'avènement de la loi 27 la présence des parents à l'école n'est trop souvent que tolérée au sein du comité d'école - qu'une participation plus intense des parents aux différentes activités de l'école aurait pour effet de faire tomber certaines barrières ou incompréhensions mutuelles - le droit des parents d'être considérés comme des partenaires du système scolaire.	38. Qu'une entente au niveau du Comité de parents visant à déterminer les mandats des comités d'écoles soit conclue au mois d'avril de chaque année afin que les comités d'écoles puissent par la suite préparer leur programme d'action particulier pour l'année suivante. Ceci permettrait aux nouveaux parents de savoir à quoi ils s'engagent lorsqu'ils s'amènent au Comité d'école. 39. Qu'une part importante du travail des Comités d'écoles soit consentie à la recherche de moyens de communications soutenus et valables auprès de la famille afin de mieux orienter leur action en fonction des attentes des parents.	Direction générale Comité de Parents Comités d'écoles

SUJET	FONDEMENTS	RECOMMANDATIONS	DESTINATAIRES
RELATIONS Ecole/parents	Considérant - Qu'il est urgent d'instaurer une tradition face à la présence des parents à l'école afin d'assurer le lien entre la famille et l'école - Qu'une présence plus soutenue et prononcée des parents à l'école aurait pour effet de sensibiliser les différents partenaires en éducation (Administrateurs, professionnels, enseignants et parents) au rôle qui leur est propre. - Qu'il est légitime de viser une meilleure participation des parents à la vie de l'école et ce surtout au 1er cycle du secondaire. - Que les parents se sentiraient plus à l'aise d'intervenir au premier cycle, et qu'ainsi leur action pourrait être plus facile, mieux orchestrée et moins diffuse qu'au deuxième cycle dû à la complexité des options, des champs de professionnalisation, des programmes, des habitudes contractées par les étudiants eux-mêmes qui évoluent dans l'école sans la présence de parents autour d'eux depuis déjà plusieurs années.	40. Que dans un premier temps, les programmes d'action des comités d'écoles devraient être plus centrés sur le premier cycle du secondaire afin d'assurer aux élèves un passage plus harmonieux de l'élémentaire au secondaire.	Principaux Comités d'écoles Comité de parents

SUJET	FONDEMENTS	RECOMMANDATIONS	DESTINATAIRES
LES ETATS GENERAUX DE L'EDUCATION A LA COMMISSION SCOLAIRE REGIONALE DE TILLY Gestion de la vie étudiante.	- Quelle éducation veut-on promouvoir à la Commission scolaire régionale de Tilly ? - La préoccupation éducative n'est-elle pas trop souvent oubliée par l'ensemble des partenaires en éducation ? - Pertinence d'arriver à des consensus minimaux définis par une orientation éducative commune. - "Qu'il s'agisse de philosophie, de pédagogie ou de politique en éducation, on aboutira à un auto-développement individuel et collectif des commettants dans la mesure où les démarches administratives, professionnelles et syndicales se définiront d'abord en fonction d'une nouvelle praxis sociale." (Grand' Maison, Jacques, op. cit. p. 91)	41. Que la commission scolaire régionale de Tilly organise un colloque sur la vie étudiante dont l'objectif premier sera de renégocier le projet éducatif global à la Commission scolaire régionale de Tilly, et ce, par l'établissement de consensus minimaux.	Tous les gens impliqués: - étudiants - commissaires - parents - administrateurs - syndicats - enseignants - professionnels - soutien

REFERENCES

BARNABE, Clermont et Laurin, Paul, Les fonctions du principal à l'élémentaire et au secondaire. Université de Montréal, 1973.

BELANGER, Fernand et Khoury, Nabil T., L'administration, principes et fonctions. McGraw-Hill, Montréal, 1970.

BRASSARD, André, Un modèle d'analyse de l'influence dans les systèmes sociaux organisés, l'Administration de l'éducation en pays francophones. Colloque international de Québec, Sept. 1974

BURTON, William H., Brueckner, Leo J., Supervision: a social process. Appleton-Century Crofts, 1955.

CARLSON, Dick, La direction moderne, principes et méthodes. Ocde, Paris, 1962.

C.E.C.M., La Gestion participative, Rapport du comité d'étude sur la gestion participative des écoles secondaires (COGES). Montréal, Juin 1975.

CHOLETTE, Pierre, L'accountability, l'administration de l'éducation en pays francophones. Colloque international de Québec, Sept. 1974.

CONSEIL SUPERIEUR DE L'EDUCATION, L'activité éducative, Rapport annuel 1969-1970, Bibliothèque nationale du Québec, 1971.

CONTANT, Pierre, Principes et techniques de gestion. Pierre Contant, Québec, 1973.

CREMER,M., Monteil, B., Principes de management. Les Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1971.

DOUGLASS, Harl R., Modern Administration of Secondary Schools. Blaisdell Publishing co., New-York, 1963.

DUSSAULT, René, Traité de droit administratif. Les Presses de l'Université Laval, tome I.

DUVAL, Rock et Hamelin, Jean-Marie, L'école sans murs, l'éducateur sans frontières. Beauchemin, Pensée actuelle. Montréal, 1969.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Entente intervenue entre le ministre de l'Éducation et ses partenaires, et la Centrale de l'enseignement du Québec pour les associations d'instituteurs qu'elle représente. Bibliothèque nationale du Québec, 1976.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Gestion des ressources humaines, programme 22. Ministère de l'Education, 1975.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, La classification des emplois. Ministère de l'Education, 18 juin 1976.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, La politique administrative et salariale, document no 1. Ministère de l'Education.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, La politique administrative et salariale, document no 8. Ministère de l'Education.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, La politique administrative et salariale, document no 9. Ministère de l'Education.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, L'Ecole secondaire. DGEES, Juin 1972.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Le personnel de la direction des écoles. Ministère de l'Education, 6 janvier 1975.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Les cadres des commissions scolaires: leurs modes de fonctionnement psychologique en situation administrative. Ministère de l'Education, juin 1971.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, L'organisation et le fonctionnement des écoles secondaires polyvalentes. Rapport du groupe POLY, Janvier 1974.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Mission 27, Comités d'écoles et Comités de parents, Ministère de l'Education, 1972.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Règles administratives 1977-1978. Ministère de l'Education.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Système de gestion des ressources éducatives, (SGRE). Ministère de l'Education, 1975.

GRAND'MAISON, Jacques, Pour une pédagogie sociale d'autodéveloppement en éducation. Stanké. Montréal, 1976.

GWYNN, J., Minor, Theory and practice of Supervision. Dadd Mead and Co., New-York, 1961.

LAFLAMME, Marcel, Introduction au management suivant l'approche systémique. Gaétan Morin et associés. Chicoutimi, 1976.

LAURIN, Paul, Description des emplois de l'équipe de gestion au sein des écoles secondaires poluvalentes de la province de Québec. Université de Montréal, 1974.

MULTI-SERVICES PROFESSIONNELS, Les administrateurs d'écoles polyvalentes: leurs motivations, leur fonctionnement administratif et leur satisfaction au travail. Mai 1973.

REVUE INFORMATION, Fédération des principaux du Québec. Montréal, 1973-1976.

SAINT-PIERRE, Henri, La participation pour une véritable prise en charge responsable. Les Presses de l'Université Laval, 1975.

SERGIOVANNI, Thomas J., Starratt, Robert J., Emerging Patterns of Supervision: human perspectives. McGraw-Hill. New-York, 1971

TESSIER, Roger et Tellier Yvan, Changement planifié et développement des organisations. EPI/TPG. Montréal, 1973.

THERIAULT, Roger, Organisation administrative, C.S.R. de Tilly. Québec, 1976.

UHANS, Shelley, The Management of Education, a systematic design for Educational Revolution. Anchor Book, Doubleday and co., New-York, 1971.

Annexe I

Gestion Administrative des Ecoles

L'objectif de ce questionnement est de découvrir les jeux de forces et les interactions qui se vivent quotidiennement dans les écoles à la lumière des informations communiquées par les divers agents d'éducation.

Analyse du vécu au niveau de la gestion:
L'administration d'une école doit composer avec plusieurs agents d'éducation qui évoluent chacun à leur niveau, avec leurs conceptions, leurs attentes.

Pour bien saisir la portée de son intervention, l'administration doit vérifier si son mode de fonctionnement correspond aux attentes des uns envers les autres, et des différentes composantes de l'organisation envers l'administration elle-même, c'est ce que vise le présent questionnaire.

Définition des termes

Par administration, nous entendons les principaux-adjoints et le principal de l'école.

Par enseignant, toute personne qui dispense des cours dans l'école.

Soutien: ce sont les guides à l'étudiant, les magasiniers, les secrétaires, les techniciens (bibliothèque-laboratoires-loisirs).

Professionnels: ce sont les conseillers en orientation, les animateurs de pastorale, les travailleurs sociaux, les psychologues, les orthopédagogues, les infirmières.

Analyse du vécu au niveau de la gestion

Encercler le chiffre correspondant au groupe auquel vous appartenez.

Annexe 1

1. Etudiant (conseil étudiant)
2. Enseignant
3. Professionnel
4. Administration
5. Parent (comité d'école)
6. Soutien
7. Commissaire d'école

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7

Première partie

Façon de procéder:

Encercler le chiffre qui correspond le mieux à votre opinion sur chacun des énoncés suivants:

Aucune opinion	Fortement en désaccord	Modérément en désaccord	Modérément d'accord	Parfaitement d'accord
0	1	2	3	4

1. L'administration est généralement éveillée aux problèmes qui se font jour dans l'école: 0 - 1 - 2 - 3 - 4
2. L'administration est sensibilisée aux problèmes des enseignants: 0 - 1 - 2 - 3 - 4
3. L'administration est sensibilisée aux problèmes des étudiants: 0 - 1 - 2 - 3 - 4
4. L'administration est sensibilisée aux problèmes du personnel de soutien: 0 - 1 - 2 - 3 - 4
5. L'administration est sensibilisée aux problèmes des parents: 0 - 1 - 2 - 3 - 4
6. L'administration est sensibilisée aux problèmes des professionnels: 0 - 1 - 2 - 3 - 4
7. Les différents groupes qui oeuvrent à l'intérieur de l'école sont sensibilisés aux problèmes de l'administration: 0 - 1 - 2 - 3 - 4
8. Les enseignants sont conscients des problèmes de l'administration: 0 - 1 - 2 - 3 - 4
9. Les professionnels sont conscients des problèmes de l'administration: 0 - 1 - 2 - 3 - 4
10. Les parents sont conscients des problèmes de l'administration: 0 - 1 - 2 - 3 - 4
11. Les soutiens sont conscients des problèmes de l'administration: 0 - 1 - 2 - 3 - 4
12. Les étudiants sont conscients des problèmes de l'administration: 0 - 1 - 2 - 3 - 4
13. Les commissaires sont conscients des problèmes de l'administration: 0 - 1 - 2 - 3 - 4
14. En général l'administration respecte l'initiative des gens: 0 - 1 - 2 - 3 - 4
15. L'administration respecte l'initiative des enseignants: 0 - 1 - 2 - 3 - 4
16. L'administration respecte l'initiative des professionnels: 0 - 1 - 2 - 3 - 4
17. L'administration respecte l'initiative des étudiants: 0 - 1 - 2 - 3 - 4
18. L'administration respecte l'initiative des parents: 0 - 1 - 2 - 3 - 4
19. L'opinion des différents groupes concernant les problèmes de l'école est généralement bien reçue de l'administration: 0 - 1 - 2 - 3 - 4
20. L'administration tient compte du point de vue des enseignants: 0 - 1 - 2 - 3 - 4
21. L'administration tient compte du point de vue des professionnels: 0 - 1 - 2 - 3 - 4
22. L'administration tient compte du point de vue des parents: 0 - 1 - 2 - 3 - 4
23. L'administration tient compte du point de vue des étudiants: 0 - 1 - 2 - 3 - 4
24. L'administration tient compte du point de vue du personnel de soutien: 0 - 1 - 2 - 3 - 4
25. L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail: 0 - 1 - 2 - 3 - 4
26. L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les enseignants: 0 - 1 - 2 - 3 - 4
27. L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les professionnels: 0 - 1 - 2 - 3 - 4
28. L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour les étudiants: 0 - 1 - 2 - 3 - 4
29. L'administration est soucieuse de créer une ambiance propice au travail pour le personnel de soutien: 0 - 1 - 2 - 3 - 4

Deuxième Partie

Façon de procéder:

Annexe I

Répondre à la question suivante en encerclant le chiffre qui correspond le mieux à votre opinion:

"A quel degré vous sentez-vous intéressé par les points suivants?"

	Aucune opinion 0.	Rarement 1.	Un peu 2.	Assez 3.	Beaucoup 4.
30. Le civisme à l'école (respect des aménagements, matériel, propreté)					0 - 1 - 2 - 3 - 4
31. Le respect du matériel à votre disposition:					0 - 1 - 2 - 3 - 4
32. Le respect du matériel mis à la disposition des élèves:					0 - 1 - 2 - 3 - 4
33. Le budget de l'école:					0 - 1 - 2 - 3 - 4
34. L'analyse des besoins en matériel didactique:					0 - 1 - 2 - 3 - 4
35. L'utilisation rationnelle du matériel didactique:					0 - 1 - 2 - 3 - 4
36. Le contrôle du matériel sous votre responsabilité:					0 - 1 - 2 - 3 - 4
37. L'entrée au secondaire:					0 - 1 - 2 - 3 - 4
38. La planification des opérations de l'année:					0 - 1 - 2 - 3 - 4
39. L'engagement du personnel:					0 - 1 - 2 - 3 - 4
40. L'opération choix de cours:					0 - 1 - 2 - 3 - 4
41. L'organisation des journées pédagogiques:					0 - 1 - 2 - 3 - 4
42. Les politiques et règlements (cahier de gestion):					0 - 1 - 2 - 3 - 4
43. La tenue vestimentaire des élèves:					0 - 1 - 2 - 3 - 4
44. Le langage des élèves:					0 - 1 - 2 - 3 - 4
45. Le comportement des élèves dans l'école:					0 - 1 - 2 - 3 - 4
46. L'absentéisme scolaire:					0 - 1 - 2 - 3 - 4
47. La communication avec les différents partenaires de la commission scolaire:					0 - 1 - 2 - 3 - 4
48. L'accueil des étudiants:					0 - 1 - 2 - 3 - 4
49. L'accueil du nouveau personnel (enseignants, professionnels, soutien):					0 - 1 - 2 - 3 - 4
50. L'abandon scolaire:					0 - 1 - 2 - 3 - 4
51. L'image projetée de l'école publique:					0 - 1 - 2 - 3 - 4
52. L'information aux parents:					0 - 1 - 2 - 3 - 4
53. La dimension "éducation" dans l'école:					0 - 1 - 2 - 3 - 4
54. La collaboration avec les chefs de groupes:					0 - 1 - 2 - 3 - 4

façon de procéder:

Répondre à la question suivante en encerclant le chiffre qui correspond le mieux à votre opinion:

"Si vous aviez à faire telle tâche dans l'école et que vous n'ayez qu'un choix à faire, avec quel groupe ou quel représentant de groupe souhaiteriez-vous travailler?"

	Étudiant 1.	Enseignant 2.	Professionnel 3.	Administration 4.	Parent 5.	Soutien 6.	Commissaire 7.
55. Pour préparer les objectifs de l'école pour l'année qui vient:							
56. Pour élaborer un syllabus (plan d'études d'un programme d'enseignement):							
57. Pour bâtir le règlement d'absences des élèves:							
58. Pour élaborer le cahier de politiques et règlements de l'école:							
59. Pour planifier les grandes étapes de l'année scolaire:							
60. Pour l'organisation de la vie étudiante:							
61. Pour l'organisation des journées pédagogiques:							
62. Pour l'organisation d'un festival étudiants:							
63. Pour l'établissement des priorités budgétaires de l'école:							

"Vous avez la possibilité de vous adjoindre un autre groupe. Lequel choisiriez-vous en deuxième lieu?"

	Étudiant 1.	Enseignant 2.	Professionnel 3.	Administration 4.	Parent 5.	Soutien 6.	Commissaire 7.
64. Pour préparer les objectifs de l'école pour l'année qui vient:							
65. Pour élaborer un syllabus (plan d'études d'un programme d'enseignement):							
66. Pour bâtir le règlement d'absences des élèves:							
67. Pour élaborer le cahier de politiques et règlements de l'école:							
68. Pour planifier les grandes étapes de l'année scolaire:							
69. Pour l'organisation de la vie étudiante:							
70. Pour l'organisation des journées pédagogiques:							
71. Pour l'organisation d'un festival étudiants:							
72. Pour l'établissement des priorités budgétaires de l'école:							

"Enfin, vous avez la possibilité de vous adjoindre un troisième groupe. Quel est ce troisième choix?"

	Étudiant 1.	Enseignant 2.	Professionnel 3.	Administration 4.	Parent 5.	Soutien 6.	Commissaire 7.
73. Pour préparer les objectifs de l'école pour l'année qui vient:							
74. Pour élaborer un syllabus (plan d'études d'un programme d'enseignement):							
75. Pour bâtir le règlement d'absences des élèves:							
76. Pour élaborer le cahier de politiques et règlements de l'école:							
77. Pour planifier les grandes étapes de l'année scolaire:							
78. Pour l'organisation de la vie étudiante:							
79. Pour l'organisation des journées pédagogiques:							
80. Pour l'organisation d'un festival étudiants:							
81. Pour l'établissement des priorités budgétaires de l'école:							

Façon de procéder:

Répondez à la question suivante en encerclant le chiffre qui correspond le mieux à votre opinion: Annexe I

"Si vous aviez à faire telle tâche dans l'école et que vous n'ayez qu'un choix à faire, avec quel groupe ou quel représentant de groupe souhaiteriez-vous travailler?"

Étudiant 1.	Enseignant 2.	Professionnel 3.	Administration 4.	Parent 5.	Soutien 6.	Commissaire 7.

55. Pour préparer les objectifs de l'école pour l'année qui vient: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
56. Pour élaborer un syllabus (plan d'études d'un programme d'enseignement): 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
57. Pour bâtir le règlement d'absences des élèves: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
58. Pour élaborer le cahier de politiques et règlements de l'école: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
59. Pour planifier les grandes étapes de l'année scolaire: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
60. Pour l'organisation de la vie étudiante: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
61. Pour l'organisation des journées pédagogiques: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
62. Pour l'organisation d'un festival étudiants: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
63. Pour l'établissement des priorités budgétaires de l'école: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7

"Vous avez la possibilité de vous adjoindre un autre groupe. Lequel choisiriez-vous en deuxième lieu?"

Étudiant 1.	Enseignant 2.	Professionnel 3.	Administration 4.	Parent 5.	Soutien 6.	Commissaire 7.

64. Pour préparer les objectifs de l'école pour l'année qui vient: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
65. Pour élaborer un syllabus (plan d'études d'un programme d'enseignement): 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
66. Pour bâtir le règlement d'absences des élèves: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
67. Pour élaborer le cahier de politiques et règlements de l'école: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
68. Pour planifier les grandes étapes de l'année scolaire: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
69. Pour l'organisation de la vie étudiante: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
70. Pour l'organisation des journées pédagogiques: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
71. Pour l'organisation d'un festival étudiants: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
72. Pour l'établissement des priorités budgétaires de l'école: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7

"Enfin, vous avez la possibilité de vous adjoindre un troisième groupe. Quel est ce troisième choix?"

Étudiant 1.	Enseignant 2.	Professionnel 3.	Administration 4.	Parent 5.	Soutien 6.	Commissaire 7.

73. Pour préparer les objectifs de l'école pour l'année qui vient: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
74. Pour élaborer un syllabus (plan d'études d'un programme d'enseignement): 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
75. Pour bâtir le règlement d'absences des élèves: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
76. Pour élaborer le cahier de politiques et règlements de l'école: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
77. Pour planifier les grandes étapes de l'année scolaire: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
78. Pour l'organisation de la vie étudiante: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
79. Pour l'organisation des journées pédagogiques: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
80. Pour l'organisation d'un festival étudiants: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
81. Pour l'établissement des priorités budgétaires de l'école: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7

Façon de procéder:

Répondre à la question suivante en encerclant le chiffre qui correspond le mieux à votre opinion:

"Si vous aviez à faire telle tâche dans l'école et que vous n'ayez qu'un choix à faire, avec quel groupe ou quel représentant de groupe souhaiteriez-vous travailler?"

	Étudiant 1.	Enseignant 2.	Professionnel 3.	Administration 4.	Parent 5.	Syndicat 6.	Commissaire 7.
55. Pour préparer les objectifs de l'école pour l'année qui vient:							
56. Pour élaborer un syllabus (plan d'études d'un programme d'enseignement):							
57. Pour bâtir le règlement d'absences des élèves:							
58. Pour élaborer le cahier de politiques et règlements de l'école:							
59. Pour planifier les grandes étapes de l'année scolaire:							
60. Pour l'organisation de la vie étudiante:							
61. Pour l'organisation des journées pédagogiques:							
62. Pour l'organisation d'un festival étudiants:							
63. Pour l'établissement des priorités budgétaires de l'école:							

"Vous avez la possibilité de vous adjoindre un autre groupe. Lequel choisiriez-vous en deuxième lieu?"

	Étudiant 1.	Enseignant 2.	Professionnel 3.	Administration 4.	Parent 5.	Syndicat 6.	Commissaire 7.
64. Pour préparer les objectifs de l'école pour l'année qui vient:							
65. Pour élaborer un syllabus (plan d'études d'un programme d'enseignement):							
66. Pour bâtir le règlement d'absences des élèves:							
67. Pour élaborer le cahier de politiques et règlements de l'école:							
68. Pour planifier les grandes étapes de l'année scolaire:							
69. Pour l'organisation de la vie étudiante:							
70. Pour l'organisation des journées pédagogiques:							
71. Pour l'organisation d'un festival étudiants:							
72. Pour l'établissement des priorités budgétaires de l'école:							

"Enfin, vous avez la possibilité de vous adjoindre un troisième groupe. Quel est ce troisième choix?"

	Étudiant 1.	Enseignant 2.	Professionnel 3.	Administration 4.	Parent 5.	Syndicat 6.	Commissaire 7.
73. Pour préparer les objectifs de l'école pour l'année qui vient:							
74. Pour élaborer un syllabus (plan d'études d'un programme d'enseignement):							
75. Pour bâtir le règlement d'absences des élèves:							
76. Pour élaborer le cahier de politiques et règlements de l'école:							
77. Pour planifier les grandes étapes de l'année scolaire:							
78. Pour l'organisation de la vie étudiante:							
79. Pour l'organisation des journées pédagogiques:							
80. Pour l'organisation d'un festival étudiants:							
81. Pour l'établissement des priorités budgétaires de l'école:							

Quatrième Partie

Façon de procéder:
Répondre aux deux questions suivantes.

82. *Quelles améliorations sur le plan administratif vous permettraient d'être plus engagé à l'intérieur de votre école (ou l'école de votre territoire)?*

_____

_____

_____

83. *Énumérez par ordre d'importance trois problèmes majeurs de votre école:*

_____

_____

_____

Analyse des tâches des équipes de gestion

Description	Ce que vous faites — Individuel: seul(e)	[illegible]	[illegible]	Temps con.: faible	moyen	beaucoup	Correctif à apporter (- de temps / + de temps): beaucoup moins	moins	juste assez	plus	beaucoup plus	sans réponse	Nécessité d'apporter un correctif dans la situation actuelle: oui	non	Ressources disp.?: MEQ	C.S.R./Ville	Personnel dans l'école	Responsabilité de la direction: aucune	partagée	complète	Urgence: [illegible]	partiel	complet	Pertinence: oui	non	Remarques en regard de la colonne précédente
Secteur administratif																										
Participer à la Table du D.G.																										
Concevoir et rédiger le budget d'immobilisations de l'école.																										
Concevoir, rédiger et gérer le budget courant de l'école.																										
Voir à rentabilisation optimale des ressources matérielles mises à la disposition de l'école.																										
Voir à la rentabilisation optimale des ressources financières mises à la disposition de l'école.																										
Contrôler la tenue à jour des inventaires.																										
Prendre les décisions relatives au mouvement des horaires.																										
Planifier le travail de l'équipe de direction.																										
Organiser le travail de l'équipe de direction.																										
Coordonner le travail de l'équipe de direction.																										
Transmettre et interpréter les politiques et directives émises par la Commission.																										
Transmettre et interpréter les politiques et directives émises par la direction générale.																										
Transmettre et interpréter les politiques et directives émises par les services.																										
Transmettre aux autorités les rapports et informations pertinentes.																										
Créer des réseaux de communication et d'information valables.																										

Description	Ce que vous faites: Tâches			Ce que vous faites: Temps con.			Conseillé à y consacrer: - de temps			Conseillé à y consacrer: + de temps			Poss. d'apporter un correctif dans la situation actuelle		Ressources disp.?			Responsabilité de la direction			Pouvoir			Pertinence		Remarques en regard de la colonne précédente
	seule	adjoint	[illegible]	faible	moyen	beaucoup	beaucoup moins	moins	juste assez	plus	beaucoup plus	sans opinion	oui	non	MEQ	C.S.R./Adm.	Personnel dans l'école	entière	partagée	nulle	total	partiel	nul	oui	non	
-Veiller à l'aspect sécurité à l'intérieur des bâtisses.																										
-Prendre les décisions qui s'imposent en temps opportun lors de situations particulières: ex.: tempêtes, soulèvements d'étudiants, harcèlements de personnels.																										
-Faciliter l'accès à l'école à différents organismes extérieurs en planifiant l'utilisation des locaux-services et équipements.																										
Gestion pédagogique																										
-Élaborer le programme institutionnel de l'école.																										
-Statuer sur les critères de promotion pour l'année qui vient.																										
-S'impliquer dans l'opération "choix de cours".																										
-Voir à l'organisation des journées pédagogiques.																										
-Préparer l'entrée au secondaire.																										
-Connaître et appliquer les documents du MEQ concernant les examens du MEQ et la certification.																										
-Juger la qualité des questionnaires d'examens.																										

	Ce que vous faites						Consentir à consacrer						Poss. d'apporter un correctif dans la situation actuelle		Ressources disp.?			Responsabilité de la direction			Pouvoir			Pertinence		Remarques en regard de la colonne précédente
	Effort			Temps con.			- de temps			+ de temps																
Pédagogie	faible	relatif	grand	faible	moyen	beaucoup	beaucoup moins	moins	juste assez	plus	beaucoup plus	sans réponse	oui	non	MEQ	C.S.R./ville	Personnel dans l'école	unique	partagée	déléguée	seule	partagé	délégué	oui	non	
Superviser l'enseignement qui se donne à l'école dans chacun des secteurs.																										
Être critique face aux méthodes d'enseignement utilisées.																										
Améliorer les processus d'apprentissage déficients.																										
Connaître les programmes d'enseignement.																										
Connaître les priorités pédagogiques de chacun des départements par niveau d'enseignement.																										
Connaître les points faibles à corriger dans chacun des départements.																										
Répondre devant les parents de la qualité de l'enseignement qui est dispensée dans son école.																										
Gestion du Personnel																										
Faire que les attentes des gens coïncident avec les attentes de l'organisation.																										
Analyser les besoins en perfectionnement de l'équipe de direction.																										
Appliquer les conventions collectives à l'intérieur de l'unité administrative.																										
Identifier et solutionner les problèmes humains qui surgissent de l'application des diverses conventions collectives.																										

Description	Ce que vous faites — Volonté			Temps con.			Correctif à apporter — + de temps			— de temps			Poss. d'apporter un correctif dans la situation actuelle		Ressources disp.			Responsabilité de la direction			Pouvoir			Pertinence		Remarques en regard de la colonne précédente
	[illegible]	[illegible]	[illegible]	faible	moyen	beaucoup	beaucoup moins	moins	juste assez	plus	beaucoup plus	sans opinion	oui	non	MEQ	C.S.R.Tilly	Personnel dans l'école	[illegible]	partagée	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	oui	non	
Identifier et solutionner les problèmes [illegible] qui empêchent le fonctionnement [illegible].																										
Résoudre les conflits de façon positive en facilitant la rencontre des parties et en favorisant des échanges sur les difficultés, en canalisant le dynamisme des personnes impliquées.																										
Procéder à l'affectation des tâches des enseignants en fonction d'une rentabilisation optimale de l'unité administrative et d'une répartition équitable des ressources.																										
Procéder à l'affectation des tâches du personnel de direction en fonction d'une rentabilisation optimale de l'unité administrative et d'une répartition équitable des ressources.																										
Procéder à l'affectation des tâches du personnel de soutien en fonction d'une rentabilisation optimale de l'unité administrative et d'une répartition équitable des ressources.																										
Procéder à l'affectation des tâches du personnel professionnel non enseignant en fonction d'une rentabilisation optimale de l'unité administrative et d'une répartition équitable des ressources.																										
S'impliquer dans la gestion du personnel en donnant les avis qui s'imposent en temps opportun.																										
S'impliquer dans la gestion du personnel en prenant les décisions en temps opportun.																										
S'impliquer dans la gestion du personnel en donnant régulièrement du feedback au personnel sous votre juridiction.																										
S'impliquer dans la gestion du personnel en accordant le support nécessaire à chacune des catégories du personnel.																										

Gestion de la vie étudiante	Ce que vous faites						Consacré à augmenter - du temps - de temps							Poss. d'apporter un correctif dans la situation actuelle		Ressources disp.?			Responsabilité de la direction			Fournir			Pertinence		Remarques au regard de la colonne précédente
	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	beaucoup moins	moins	[illegible]	[illegible]	plus	beaucoup plus	sans réponse	oui	non	[illegible]	C.S.R.?	Personnel dans l'école	totale	partagée	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	oui	non	
S'impliquer dans la gestion du personnel en considérant la "relation d'aide" comme un champ à privilégier en gestion du personnel.																											
Fournir aux étudiants les services de consultation qui leur sont nécessaires: psychologie - orthopédagogie - travailleur social - service de santé - conseiller d'orientation - pastorale.																											
Aider les élèves à identifier leurs problèmes et les diriger vers les services compétents.																											
Déterminer l'horaire des étudiants.																											
Voir au contrôle des retards et des absences des élèves.																											
Maintenir à jour les dossiers des étudiants.																											
Élaborer le règlement étudiant.																											
Collaborer à la mise sur pied d'une charte étudiante.																											
Voir à la discipline chez les étudiants.																											
Appliquer le règlement sur le comportement étudiant.																											
Évaluer le progrès des étudiants à l'aide des bulletins scolaires et des rapports des enseignants.																											
Voir à l'organisation et à la supervision des activités étudiantes.																											
Faire en sorte que les étudiants de secondaire V reçoivent à temps les informations pour l'inscription au C.E.G.E.P.																											
Aider les élèves à se regrouper en associations étudiantes.																											
Voir à l'animation et au fonctionnement du conseil étudiant.																											

Description	Ce que vous faites — Intérêt: faible	Intérêt: relatif	Intérêt: grand	Temps con.: faible	Temps con.: moyen	Temps con.: beaucoup	Correctif à apporter — - de temps: beaucoup moins	- de temps: moins	juste assez	+ de temps: plus	+ de temps: beaucoup plus	sans opinion	Poss. d'apporter un correctif dans la situation actuelle: oui	non	Ressources disp.?: MEQ	C.S.R.Tilly	Personnel dans l'école	Responsabilité de la direction: aucune	partagée	complète	Pouvoir: aucun	partagé	complet	Pertinence: oui	non	Remarques en regard de la colonne précédente
-Gérer les fonds étudiants.																										
-Organiser les activités sportives et socio-culturelles dans l'école.																										
-Obtenir les ressources (humaines, financières et matérielles) à utiliser pour répondre aux besoins des élèves.																										

Annexe I

SUGGESTION D'AUTRES TACHES

- Animer le personnel enseignant quant à l'adaptation des programmes d'enseignement;
- Animer le personnel enseignant quant à l'amélioration de leur enseignement;
- Coordonner l'emploi du matériel d'enseignement;
- Coordonner les programmes d'enseignement entre eux;
- Diriger le programme de l'enseignement général;
- Diriger le programme de l'enseignement professionnel;
- Diriger le programme pour l'enfance exceptionnelle;
- Voir à supervisor l'enseignement correctif;
- Prévoir le personnel enseignant nécessaire;
- Participer au recrutement du personnel enseignant;
- Répartir les charges de travail du personnel enseignant;
- Déterminer l'emploi du temps du personnel enseignant;
- Evaluer le rendement du personnel enseignant;
- Prévoir le personnel non-enseignant nécessaire;
- Participer au recrutement du personnel non-enseignant;
- Répartir les charges de travail du personnel non-enseignant;
- Voir au perfectionnement du personnel non-enseignant en service;
- Maintenir à jour les dossiers du personnel de l'école;
- Demander des professeurs suppléants;
- Distribuer l'horaire aux professeurs suppléants;
- Distribuer l'équipement (meubles, appareil, outillage...);
- Distribuer les fournitures (papeterie, revues scolaires...);
- Faire l'inventaire de l'équipement (meubles, appareil, outillage...
- Voir au fonctionnement des téléphones;
- Voir à l'entretien des bâtisses;
- Voir à l'entretien des terrains entourant les bâtisses;
- Signaler, à qui de droit, les réparations et les améliorations nécessaires;
- Diriger les politiques de sécurité dans les bâtiments;
- Organiser les exposés scolaires;
- Diriger la recherche et l'expérimentation au sujet de l'administration des bâtisses et des services;
- Préparer des renseignements à distribuer au milieu desservi par l'école;
- Rencontrer divers groupements du milieu desservi par l'école;
- Améliorer les moyens pour signaler aux parents le progrès des élèves;
- Gérer la politique d'utilisation des divers services de l'école par des groupes autres que scolaires;
- Voir à la mise en place du comité d'école;
- Participer au fonctionnement du comité d'école;
- Maintenir des relations avec des représentants venant d'autres institutions d'enseignement;
- Etablir avec l'éducation aux adultes une politique de fonctionnement acceptable à l'intérieur de l'unité administrative;
- Résoudre les problèmes rencontrés quotidiennement en raison de la présence dans l'école de l'éducation aux adultes;
- Faire un partage équitable des coûts devant être assumés par l'éducation aux adultes en raison de l'utilisation du matériel déjà payé par l'administration de jour;
- Contrôler l'équipement et le matériel utilisés conjointement par les deux administrations;

Pour chacun des éléments suivants, veuillez nous indiquer, en encerclant le code approprié, jusqu'où vous êtes satisfait ou insatisfait de cet aspect de votre tâche.

Fortement insatisfait	Modérément insatisfait	Modérément satisfait	Fortement satisfait
1	2	3	4

1. Des activités de routine de votre tâche: 1 - 2 - 3 - 4
2. Des opportunités d'avancements sur le plan professionnel: 1 - 2 - 3 - 4
3. Des opportunités de diriger le travail d'autres personnes: 1 - 2 - 3 - 4
4. Des opportunités d'aider à établir des politiques: 1 - 2 - 3 - 4
5. Des opportunités d'être votre propre patron: 1 - 2 - 3 - 4
6. De la satisfaction que vous apportent vos collègues administrateur: 1 - 2 - 3 - 4
7. De la variété des activités de votre tâche: 1 - 2 - 3 - 4
8. Des chances d'améliorer vos habiletés: 1 - 2 - 3 - 4
9. Du niveau de tension occasionnée: 1 - 2 - 3 - 4
10. Des heures de travail: 1 - 2 - 3 - 4
11. De l'opportunité d'utiliser vos aptitudes: 1 - 2 - 3 - 4
12. De l'opportunité d'utiliser vos connaissances: 1 - 2 - 3 - 4
13. Du sentiment de réalisation: 1 - 2 - 3 - 4
14. De l'évaluation que les autres font de votre travail: 1 - 2 - 3 - 4
15. De l'opportunité d'avoir de l'initiative: 1 - 2 - 3 - 4
16. De la liberté de prendre des décisions: 1 - 2 - 3 - 4

Annexe I

commission scolaire
Régionale de Tilly

Annexe II

Sainte-Foy, 12 novembre 1976

Cher étudiant,

Nous poursuivons depuis quelques temps une étude en profondeur sur l'administration des écoles secondaires de notre commission scolaire.

En tant qu'étudiant, il est nécessaire pour toi de faire connaître ton point de vue sur la manière dont ton école est conduite à différents niveaux. C'est pour cette raison que nous venons te demander quelques minutes de tes loisirs afin que tu nous fasses part de ton opinion.

Nous te remercions beaucoup de ta collaboration.

Raymonde Touzin
RAYMONDE TOUZIN

Vincent Tanguay
VINCENT TANGUAY

/dl

N.B. Tu remarqueras l'anonymat de ce questionnaire. Nous te demandons de le compléter au plus tard trois jours après sa réception et de le déposer dans l'enveloppe ci-jointe, au secrétariat de ton école. Il nous parviendra par courrier interne.

Campus No 1 1135 de Lavigerie, Ste-Foy, P.Q. G1V 3Y4

commission scolaire
Régionale de Tilly

Annexe II

Sainte-Foy, 12 novembre 1976

Chers parents des comités d'école,

Nous sollicitons votre collaboration à titre de membre du comité d'école de l'école secondaire _____. Nous avons été mandatés par le directeur général pour poursuivre une recherche sur la gestion administrative des écoles de notre commission. A ce stade-ci de notre travail, il nous apparaît important de connaître l'opinion des principaux agents d'éducation dont les parents.

Nous sommes intéressés à connaître vos perceptions sur les jeux de forces et les interactions qui se vivent quotidiennement dans l'école que fréquentent vos enfants. Peut-être comprendront-elles ce que d'autres agents ont aussi perçu sous un autre angle. Nous vous demandons donc de consacrer quelques minutes pour répondre à ce questionnaire.

Etant assurés de votre collaboration, nous vous remercions à l'avance.

Veuillez agréer, chers parents, l'expression de nos sentiments distingués.

N.B. Vous remarquerez l'anonymat de ce questionnaire. Nous vous demandons de le compléter au plus tard trois jours après sa réception et de le retourner par la poste dans l'enveloppe pré-adressée à cette fin.

VINCENT TANGUAY

RAYMONDE TOUZIN

/dl

Campus No 1 1135 de Lavigerie, Ste-Foy, P.Q. G1V 3Y4

commission scolaire
Régionale de Tilly

Annexe II

Sainte-Foy, 12 novembre 1976

Cher(e) enseignant(e),

Nous travaillons depuis quelques temps à mettre au point une recherche sur la gestion administrative des écoles de notre commission scolaire. Afin de recueillir les informations les plus pertinentes et les plus complètes possible, il paraît opportun de songer à connaître l'opinion des différents agents d'éducation.

Nous avons sélectionné à partir de critères objectifs un groupe d'enseignants de notre commission scolaire afin d'obtenir un échantillonnage valable. Vous faites partie de cet échantillon.

Malgré le surplus de travail que peut représenter ce questionnaire, nous vous demandons de consacrer quelques minutes pour y répondre, car nous ne saurions nous priver de l'opinion de ceux-là mêmes qui côtoient quotidiennement les grandeurs et misères des équipes de direction de nos écoles.

Nous sommes convaincus de l'importance de ce travail pour nous tous et nous croyons que vous comprendrez la valeur de votre participation.

Nous comptons sur votre compréhension et sur votre collaboration et nous vous en remercions à l'avance.

Veuillez agréer, l'expression de nos sentiments distingués.

VINCENT TANGUAY — RAYMONDE TOUZIN

/dl

N.B. Vous remarquerez l'anonymat de ce questionnaire. Nous vous demandons de le compléter au plus tard trois jours après sa réception et de le déposer dans l'enveloppe ci-jointe, au secrétariat de votre école. Il nous parviendra par courrier interne.

Campus No 1 1135 de Lavigerie, Ste-Foy, P.Q. G1V 3Y4

commission scolaire
Régionale de Tilly

Annexe II

Sainte-Foy, 12 novembre 1976

Mesdames,
Messieurs,

Nous travaillons depuis quelques temps à mettre au point une recherche sur la gestion administrative des écoles de notre commission scolaire. Afin de recueillir les informations les plus pertinentes et les plus complètes possible, il paraît opportun de songer à connaître l'opinion des différents agents d'éducation.

Malgré le surplus de travail que peut représenter ce questionnaire, nous vous demandons de consacrer quelques minutes pour y répondre, car nous ne saurions nous priver de l'opinion de ceux-là mêmes qui côtoient quotidiennement les grandeurs et misères des équipes de direction de nos écoles.

Nous sommes convaincus de l'importance de ce travail pour nous tous et nous croyons que vous comprendrez la valeur de votre participation.

Nous comptons sur votre compréhension et sur votre collaboration et nous vous en remercions à l'avance.

Veuillez agréer, l'expression de nos sentiments distingués.

RAYMONDE TOUZIN

VINCENT TANGUAY

N.B. Vous remarquerez l'anonymat de ce questionnaire. Nous vous demandons de le compléter au plus tard trois jours après sa réception et de le déposer dans l'enveloppe ci-jointe, au secrétariat de votre école. Il nous parviendra par courrier interne.

/dl

commission scolaire
Régionale de Tilly

Annexe II

Ste-Foy, 12 novembre 1976

Aux membres des équipes
de direction,

Bonjour !

Nous avons cru nécessaire de demander à chaque membre des équipes de gestion de nous faire connaître leur point de vue sur les jeux de forces et les interactions qui se vivent quotidiennement dans les écoles.

Nous tenons vraiment que chacun d'entre-vous, prenne quelques minutes de son temps pour remplir ce questionnaire. Nous sommes convaincus de l'importance, pour chacun d'entre-nous, des résultats de cette recherche. En effet, nous espérons que ce sera l'amorce d'une série d'ajustements au niveau de notre travail.

Nous sommes assurés de votre collaboration soutenue, nous vous remercions.

Veuillez agréer, cher collègue, l'expression de nos sentiments distingués.

N.B. Vous remarquerez l'anonymat de ce questionnaire. Nous vous demandons de le compléter au plus tard trois jours après sa réception et de le déposer dans l'enveloppe ci-jointe, au secrétariat de votre école. Il nous parviendra par courrier interne.

VINCENT TANGUAY

RAYMONDE TOUZIN

/dl

commission scolaire
Régionale de Tilly

Annexe II

Sainte-Foy, 12 novembre 1976

Mesdames et Messieurs les
Commissaires,

Nous sollicitons votre collaboration, à titre de membres du conseil des commissaires de la Commission Scolaire Régionale De Tilly et représentants des contribuables de votre quartier au plan scolaire. Nous poursuivons actuellement la recherche sur la gestion administrative des écoles de notre commission.

Il nous est nécessaire de recueillir chez le plus de gens possible des informations sur leurs perceptions des interactions qui se vivent dans l'école. Nous sommes d'autant plus intéressés à connaître vos opinions que vous êtes sans doute les parents les plus informés de la situation du monde scolaire de notre régionale.

Etant assurés de votre collaboration, nous vous remercions à l'avance.

Veuillez agréer, mesdames et messieurs, l'expression de nos sentiments distingués.

Raymonde Touzin
RAYMONDE TOUZIN

Vincent Tanguay
VINCENT TANGUAY

/dl

N.B. Vous remarquerez l'anonymat de notre questionnaire. Nous vous demandons de le compléter au plus tard, trois jours après sa réception et de le retourner par la poste dans l'enveloppe pré-adressée.

Campus No 1 1135 de Lavigerie, Ste-Foy, P.Q. G1V 3Y4

Annexe III

PROJET D'INTERVENTION
"LA GESTION DE L'ECOLE SECONDAIRE POLYVALENTE"

ORIENTATIONS PRESENTEES A MESSIEURS
SYLVAIN BLANCHETTE, DIRECTEUR GENERAL
ET PAUL TESSIER, COORDONNATEUR DES
ETUDIANTS A L'E.N.A.P.
JUILLET 1976

RAYMONDE TOUZIN

VINCENT TANGUAY

COMMISSION SCOLAIRE REGIONALE DE TILLY

CAMPUS I

LA GESTION DE L'ECOLE SECONDAIRE POLYVALENTE

Ce projet d'intervention sur la gestion de l'école présentera une synthèse des problèmes vécus à l'intérieur de cette unité administrative, et des intéractions résultant des confrontations avec les diverses autres composantes de l'organisation.

Les auteurs procéderont à une évaluation sérieuse des problèmes que doivent rencontrer journellement les principaux d'école.

De plus chaque étape, présentera une analyse critique des problèmes identifiés à la lumière de recherches théoriques, des essais disponibles en la matière, et des courants de pensée qui circulent présentement à l'intérieur du système d'éducation au Québec.

Enfin, les signataires se proposent, après avoir dégagé leur conception personnelle de la gestion de leur école, de présenter à leur directeur général un ordre prioritaire des problèmes à traiter à l'intérieur de l'unité administrative mentionnée ainsi qu'un inventaire de stratégies qui aideraient à la solution de ces situations souvent difficiles à surmonter de l'intérieur.

Justification

Une telle recherche s'impose actuellement dans notre milieu. Les dix dernières années ont fait vivre à chacun d'entre nous des transformations radicales sur le plan de l'organisation scolaire. La démocratisation de l'éducation a fait surgir des réalités nouvelles avec lesquelles les administrateurs ont dû composer du jour au lendemain. Ce fut, en premier lieu, l'avènement de la polyvalence et toutes les situations inhérentes qui s'en suivirent.

.../2

Ainsi: - Faire vivre ensemble deux milles étudiants et plus, au moment où il y avait remise en cause des valeurs traditionnelles, et une recherche de comportements nouveaux pour une jeunesse en marge d'identité.

- Remise en cause de l'école, de ses structures, de ses objectifs.

- Addition de différentes catégories de personnels; coïncidant avec une "provincialisation" des conventions de travail.

- Modification profonde des relations de travail et radicalisation des forces en présence.

- Entrée en scène des parents par la loi 27.

Ces nouvelles réalités qui se sont présentées ont fait prendre conscience aux administrateurs scolaires, au niveau de la direction des écoles, qu'ils avaient été parachutés dans des tâches mal définies, mal circonscrites et pour lesquelles personne ne pouvait les aider à se préparer. Voilà pourquoi faire le point après dix ans de fonctionnement s'avère justifiable.

Dans un deuxième temps, en conformité avec la nature professionnelle de la maîtrise en administration publique, cette recherche a pour objet de favoriser la synthèse des concepts étudiés dans le cadre de la maîtrise tout en donnant à leurs auteurs l'occasion de travailler à la solution d'un problème de l'organisation.

Objectifs visés:

1. Procéder à une évaluation consciente des problèmes qui se présentent à une équipe de direction face à la gestion.

.../3

2. Susciter la remise en question, dans le milieu, des modes de gestion actuels.

3. Suggérer ou inviter les principaux d'école à introduire dans leur management une philosophie de gestion.

4. Inviter les principaux d'école à expérimenter des nouveaux modes de gestion administrative.

5. Analyser les comportements des divers partenaires qui interagissent au niveau de l'école.

6. Sensibiliser et familiariser les différentes instances de la Commission Scolaire sur le rôle dévolu au principal d'école depuis l'avènement de la polyvalence.

7. Impliquer davantage les collègues des services (siège social) face à leur rôle de support à la gestion de l'école.

8. Soumettre des hypothèses de travail ainsi que proposer au conseil des commissaires et au Directeur général des recommandations de nature à améliorer la gestion des écoles secondaires à la Régionale.

9. Donner l'occasion aux auteurs du projet d'intervention d'intégrer les connaissances acquises dans le cadre de la maîtrise par l'application des théories administratives à la gestion des écoles.

LE PLAN

LA GESTION DE L'ECOLE SECONDAIRE POLYVALENTE

I Analyse du factuel (identification des problèmes).

A- Présentation de l'unité administrative qu'est l'école secondaire polyvalente.
- la situer dans un environnement.

B- Les composantes humaines de l'école.
- Présentation des différents agents d'éducation:
  - Etudiants
  - Enseignants
  - Professionnels
  - Soutien
  - Direction
  - Parents
  - Education des adultes - Direction
    - Enseignants
    - Etudiants
    - Soutien
  - Etude des - jeux de forces
    - interactions
    - problèmes vécus
    - relations naturelles
    - relations forcées (imposées)

C- La gestion de l'école.
Champs d'activités à l'intérieur de l'école.

a) Soutien administratif

b) La pédagogie
- contenu
- approche
- déroulement - action
- évaluation
- encadrement

c) La gestion du personnel

- sélection
- la tâche
- supervision
- relation d'aide
- évaluation
- perfectionnement

II Analyse critique des problèmes à la lumière

- des recherches théoriques
- des essais disponibles en la matière
- des courants de pensée
- des théories administratives
- des documents cadres du M.E.Q.
- de la législation

III a) Position personnelle des auteurs de la recherche quant à la conception de la gestion.

b) Présentation d'un ordre prioritaire des problèmes à traiter à l'intérieur de l'unité administrative.

c) Dresser un inventaire de stratégies qui aideraient à la solution des problèmes les plus cruciaux.

commission scolaire
Régionale de Tilly

Annexe IV

SAINTE-FOY, le 2 août 1976.

Mademoiselle RAYMONDE TOUZIN,
Monsieur VINCENT TANGUAY,
Campus I.

OBJET: projet d'intervention " La gestion de l'école secondaire polyvalente"

Mademoiselle,
Monsieur,

Je fais suite aux différentes rencontres que nous avons eues concernant le sujet cité en rubrique.

La gestion de l'école secondaire polyvalente constitue un sujet qui a malheureusement peu ou pas été l'objet de recherches au cours des dernières années. L'avènement de ces super structures a pourtant entraîné pour les gestionnaires qui y oeuvrent des transformations profondes dans les modes de gestion qu'ils avaient connus jusqu'alors.

Pour la régionale de Tilly, cette recherche s'inscrit comme une suite essentielle au projet d'intervention qui a été réalisé l'an dernier sur l'organisation administrative. Elle constituera pour la régionale un instrument des plus valables dans la détermination des orientations à suivre dans ce secteur.

Pour ces motifs, j'approuve la réalisation de cette étude et vous assure de mon entière collaboration dans la poursuite de votre recherche.

Bien à vous,

LE DIRECTEUR GENERALE,

SYLVAIN BLANCHETTE

S.B./rc.

04 AOUT 1976

945, rue Wolfe, c.p. 344, succ. Ste-Foy, Québec PQ. G1V 4E3 • 657.3931

Université du Québec
École nationale d'administration publique
930, rue de Bourgogne, Sainte-Foy
G1W 2L4
Téléphone : (418) 657-2466

Direction de la formation

Annexe V

Québec, le 9 juillet 1976

Madame Raymonde Touzin
Monsieur Vincent Tanguay
Commission scolaire régionale
de Tilly

Monsieur/Madame,

J'accuse réception de votre plan de projet d'intervention sur "La gestion de l'Ecole secondaire polyvalente".

Après avoir pris connaissance du sujet, il me fait plaisir de l'accepter à titre de coordonnateur de projet et éventuellement d'agir comme conseiller.

Cependant votre projet ne sera retenu officiellement que lorsque la Direction de la formation aura reçu l'accord explicite de la Commission scolaire concernée ainsi que l'appui d'un superviseur de cet organisme.

Veuillez agréer l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Paul Tessier
Coordonnateur du programme

/jj

N.B. A titre indicatif vous trouverez ci-joint un document relatif au rôle du superviseur du projet.

Question 82.

Quelles améliorations sur le plan administratif vous permettraient d'être plus engagé à l'intérieur de votre école (ou l'école de votre territoire)?

Thèmes privilégiés	Fréquence
Etudiants:	
Consultation des étudiants par l'administration	15
Plus de dévouement chez les professeurs	1
Pouvoir de décision (conseil étudiant) (cf: activités sociales et culturelles)	4
Liberté de disposer des argents des associations étudiantes	2
Etre mieux compris par l'administration	2
Informations	3
Discipline - contrôle des absences	1
Plus de liberté en secondaire V	1
Ambiance de travail	1
Participation étudiants-enseignants-administration etc...	1
Avoir des droits (charte étudiante)	1

Enseignants

Rencontrer l'administration plus souvent.	7
Budget (autorité sur) et participation	26
Décentralisation (budget etc.)	10
Consultation	18
Climat de confiance	9
Leadership et contact	4
Informations - communications	10
Plus d'humanité dans les rapports	3
Plus d'autonomie pour la direction et département	7
Conscience professionnelle	1
Elimination du syndicat	1
Cogestion - administration par objectifs	6
Pouvoir décisionnel aux parents	1
Code de procédures	2
Ecole, milieu de vie	1
Plus de pouvoirs aux enseignants	1
Système de tutorat	1

Professionnels

Gestion administrative plus près du milieu	1
Comité représentant toutes les parties	4
Consultation des groupes - communication	4
Direction en équipe	2
Réalisation d'un projet scolaire	2
Vie étudiante plus importante	2
Souplesse	2
Décentralisation	3
Budget suffisant	1
Plus de professeurs	1

Administration

Plus d'autonomie au principal (décentralisation)	16
Politiques et règlements (régionaux)	6
Communications	2
Participation aux politiques	1
Plus de ressources à l'école	1

Parents

Absence de pouvoir décisionnel	1
Communication - Information	7
Participation	8
Relation cordiale	1
Administration tri-partite	1
Climat de confiance	1

Soutien

Décentralisation des services	1
Confiance mutuelle entre les groupes	4
Droit d'initiative	1
Consultation - Participation	6
Absence d'information	7
Planification	3

Commissaires

Décentralisation gouvernementale	3
Consultation des commissaires et participation	3
Communication - Information	4

Question 83.

Enumérez par ordre d'importance trois problèmes majeurs de votre école.

Thèmes privilégiés	Fréquence
Etudiants	
Injustice des professeurs - renvois d'élèves	3
Rapport élèves-professeurs - direction - dialogue	18
Compétence des professeurs - assiduité	4
Coopération du principal - compréhension	3
Confiance mutuelle	2
Droit de décision des étudiants	3
Communication - information	10
Motivation des élèves	1
Vandalisme	1
Budget plus élevé	1
Discipline	2
Parents plus considérés que les étudiants	2

Enseignants

Professionnalisme des enseignants	21
Présence de la direction et supervision	8
Absence de communication et de dialogue	22
Consultation	15
Sentiment d'appartenance	1
Vandalisme - propreté	1
Antipathie - absence de dialogue - conflit	18
Encadrement	1
Manque de planification	1
L'étudiant: centre de préoccupation	1
Absence de discipline	7
Action syndicale	7
Absence de confiance	13
Informations	5
Relations humaines	3
Leadership (style)	11
Insuffisance de délégation	5
Participation - col'aboration	6
Tracasseries administratives	1

Professionnels

Conflits de pouvoir	7
Méfiance généralisée	7
Manque de consultation	6
Communication	6
Puissance syndicale	1
Absence de leadership	1
Professionnalisme	2
Absence de projet commun	3
Aucun pouvoir décisionnel	1
Participation des étudiants	1
Individualisme des enseignants	1

Administration

Projet éducatif	3
Décentralisation	2
Communication - information	10
Evaluation	2
Supervision pédagogique	1
Compétence	3
Relations syndicales	2
Leadership	4
Participation	4

Parents

Discipline	10
Motivation des élèves	1
Absentéisme des professeurs	1
Professionnalisme	10
Influence syndicale	3
Relations cordiales	2
Désintéressement des parents	1
Confiance des enseignants envers la direction	3

Soutien

Juridiction du principal sur tous	1
Communication - contacts humains	8
Autoritarisme du principal	6
Bureaucratie	1
Absentéisme	1
Discipline des étudiants et des professeurs	5
Collaboration - participation	10
Vandalisme	1
Entente direction - professeurs	2
Information	3
Relâchement du personnel enseignant	1

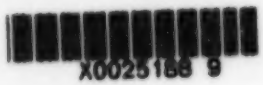
Annexe VI

Commissaires

Information	1
Professionnalisme des professeurs	2
Publicité - information extérieure	2
Consultation (parents)	3
Crise du pouvoir	1
Encadrement	1
Méfiance	1
Objectifs	1
Politiques et règlements	1

"Tout se passe comme si les hommes de la cité moderne n'avaient plus le temps de réfléchir sur leur expérience de vie, tellement la multiplicité des stimuli, des activités, des nouvelles et des communications sociales la vie, la pensée, et l'action."

Jacques Grand'Maison.


X0025188 9

Date Due

INT 146 Touzin, Raymonde.
La gestion de l'école secondaire.

DATE | NOM

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

PRINTED IN CANADA